الحوكمة الرشيدة

فن إدارة المؤسسات عالية الجودة

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

أبو النصر، مدحت محمد

الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة /

تأليف: أستاذ دكتور/ مدحت محمد أبو النصر، ط1.-

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

187 ص: 17x24 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-722-067-5

1- المؤسسات - تنظيم وإدارة

أ- العنوان

ديوي: 658,045 رقم الإيداع: 2015/22149

الطبعة الأولى

2015



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

الحوكمة الرشيدة
فن إدارة المؤسسات عالية الجودة

تأليف

أ. د. مدحت محمد محمود أبو النصر

رئيس قسم المجالات وأستاذ تنمية وتنظيم المجتمع
بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا
أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمريكا
أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)
رئيس قسم العلوم الإنسانية - كلية شرطة دبي (سابقاً)
عضو معهد شارترد للإدارة - لندن
جائزة أفضل كتاب في الإمارات لعام 1996
مستشار التدريب والتنمية البشرية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

قال تعالى :

(وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُـدْوَانِ وَاتَّقُـواْ الـلــهَ إِنَّ الـلــهَ شَـدِيدُ الْعِقَابِ) (سورة المائدة: 2)

(إِنَّ الـلـهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاء ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاء وَالْمُنكَرِ....) (سـورة النحل: 90)

(ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ .....) (سورة الروم: 41)

صدق الـلـه العظيم

قال رسول الـلـه ﷺ « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته »

صدق رسول الـلـه ﷺ

إهداء

إلى كل منظمة
تريد تحقيق التميز والجودة
نقدم لها هذا الكتاب
للاسترشاد به في تحقيق الحوكمة الرشيدة
والنزاهة والشفافية

المحتويات

مقدمة

في نهاية القرن العشرين حدثت انهيارات اقتصادية طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيسي نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات ذات كفاءة وفعالية ذات خبرات ومهارات متميزة، وعدم الأخذ بمبادئ الحكم الرشيد Good Governance للمؤسسات والشركات، مما جعل بعض هذه المؤسسات والشركات أن تعلن عن إفلاسها أو أن ينحدر منحنى نموها، أو على الأقل حدث تقلص في حصتها السوقية أو تجمد نشاطها.

ومن هذا المنطق بدأت الكتابات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحديث عن ثقافة الحوكمة الرشيدة، وزاد اهتمام كثير من المؤسسات والشركات بممارسة الحوكمة الرشيدة، وزاد الحرص على تطبيقها على مختلف المستويات.

هذا ويمكن تعريف الحوكمة الرشيدة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون أي تمييز وتطبيق القانون على الجميع. ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة: حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى: دولي أو إقليمي أو محلي، وفي أي مجال: مجال السلع أو مجال الخدمات...

وأحياناً يطلق على الحوكمة الرشيدة مصطلحات تساهم في تعريفها، مثل: الحاكمية والإدارة الرشيدة والحوكمة الصالحة والحكم الصالح...

إن نجاح الحوكمة يتطلب وجود نوع الفهم والاقتناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبية وبمكافحة الفساد..

والكتاب يحاول أن يلقي الضوء على ثقافة الحوكمة الرشيدة وذلك من حيث التطور التاريخي لهذا المفهوم والتعريفات المتاحة له وأهداف وأهمية ومبادئ وأنواع ومستويات وتحديات وعوامل نجاح الحوكمة الرشيدة...

وفي بداية الكتاب تم تقديم فصلين تمهيديين عن: ماهية الإدارة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة. ثم انتقل الكتاب لعرض أبعاد الحوكمة الرشيدة، فتم الحديث عن: الفساد وكيفية مكافحته والنزاهة والشفافية والمساءلة والمحسوبية ومنظماتها، الممارسات الأخلاقية على المستوى الفردي والتنظيمي، حقوق المستهلك...

وباختصار فإن هذا الكتاب موجه إلى كل منظمة في الوطن العربي سواء كانت شركة أو مصنع أو مؤسسة حكومية أو مدرسة أو جامعة أو مستشفى أو جمعية أهلية أو حزب سياسي أو نادي رياضي... ليكون لها هذا الكتاب دليل إرشادي وتوجيهي يشجعها ويساعدها في ممارسة الحوكمة الرشيدة للمساهمة في تحقيق مزيد من النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد ومراعاة حقوق المستهلكين، والتأكيد على قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، داخل المنظمة وخارجها.

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عدة مثل:

1- **التعلم الذاتي والدراسة الفردية:** فلقد تم تصميم الكتاب ليمكنك من تعليم نفسك بنفسك.
2- **البرامج التدريبية:** يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي يدور حول موضوع الكتاب.
3- **التدريب عن بعد:** يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.
4- **البحوث العلمية:** يستطيع الباحثين في مجالات: علم الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات ومهنة الخدمة الاجتماعية ومهنة العلاقات العامة.. استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

أخيراً أتمنى لجميع المنظمات على مستوى وطننا العربي الحبيب بمختلف أنواعها ومجالات عملها وسواء كانت حكومية أو أهلية، وسواء كانت تقدم سلع أو خدمات... أن تلتزم وتطبق قيم ومبادئ وثقافة الحوكمة الرشيدة.

ويتكون الكتاب من إثني عشر فصلاً، هي كالتالي:

الفصل الأول: الإدارة في بيئة عالمية متغيرة.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: مفهوم الحوكمة الرشيدة.

الفصل الرابع: مبادئ وأبعاد ومحددات الحوكمة الرشيدة.

الفصل الخامس: أنواع ومستويات الحوكمة وعوامل نجاحها.

الفصل السادس: مفهوم الفساد والفساد الإداري.

الفصل السابع: الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد.

الفصل الثامن: النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية.

الفصل التاسع: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.

الفصل العاشر: الحوكمة الرشيدة والممارسات الأخلاقية.

الفصل الحادي عشر: الحوكمة الرشيدة وحقوق المستهلك.

الفصل الثاني عشر: Good Governance.

هذا ولقد تم استخدام حوالي (80) مرجعاً عربياً و (60) مرجعاً أجنبياً في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال ورسالة ماجستير أو دكتوراه وترجمة ومؤتمر، هذا بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات "الانترنت"، كذلك تم عرض بعض الجداول والأشكال التوضيحية لتبسيط وشرح موضوعات الكتاب.

والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه في إعداد هذا الكتاب المتواضع، والذي به بعض النواقص بلا شك، فالكمال لله وحده.

وباللـه التوفيق،،

المؤلف

أ.د. مدحت أبو النصر

القاهرة 2014

الفصل الأول

الإدارة الرشيدة في بيئة عالمية متغيرة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة.
- تعريف الإدارة.
- تعريف مصطلح رشيدة وترشيد.
- المتغيرات العالمية.
- المتغيرات الإقليمية.
- المتغيرات المحلية.
- موقف الإدارة من هذه المتغيرات.
- تحديات الإدارة في بيئة عالمية متغيرة.

الفصل الأول

الإدارة الرشيدة في بيئة عالمية متغيرة

مقدمـة

يعتبر الفصل الحالي مدخلاً تمهيدياً لموضـوع الكتـاب, حيـث تـم تعريـف مهنـة الإدارة, وإلقاء الضوء على مصطلح الرشـيدة والترشـيد. أيضـاً رصـد الفصـل لأهـم المتغـيرات العالميـة والإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المهنة, مع تحديد موقف الإدارة من هذه المتغـيرات. أخـيراً عرض الفصل تحديات الإدارة في بيئة عالمية متغيرة.

تعريف الإدارة

الإدارة Management لغوياً: من الفعل يدير Manage بمعنـى يـدير ويوظـف ويسـتخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويسوس ... وهذا هو معنى الإدارة, وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager, ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر:

1- **تعريف فريدريك تايلور Fredric Taylor:** الإدارة هي: أن تعرف بالضـبط مـاذا تريـد, ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفاعلية.

2- **تعريف هنري فايول H. Fayol:** الإدارة هي: عملية تنبـؤ وتخطـيط وتنظـيم, ومـن ثـم القيام بالتوجيه والمراقبة.

3- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.

4- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد, حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

5- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة, للوصول إلى هدف محدد.

6- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة، لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.

7- الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها, وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.

8- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة, لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

9- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية, لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

والملاحظ على هذه التعريفات, أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها : مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية - المتاحة والممكنة - لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

تعريف مصطلح رشيدة وترشيد

مصطلح رشيدة Rational تشير إلى القيام بأداء أو فعل معين أو تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل وقت وجهد وتكاليف, دون أي هدر, سواء كان ذلك هدر في الوقت أو الجهد أو التكاليف أو هدر في عمليات النقل والتخزين ...

ويرتبط مصطلح الرشيدة بمصطلح آخر مرتبط به, هو مصطلح الترشيد Streamlining or Rationalization.

ونظرا لاتصاف الموارد Resources بالندرة Scarcity. فكان لابد من الترشيد من استخدامها حفاظا على هذه الموارد من سوء الاستخدام أو الإسراف والتبذير فيها.

والترشيد من الفعل رشد ويرشد والرشاد, بمعنى أصاب الطريق السليم أو وفق في الأمر. والترشيد الغبن (الظلم) والضلال. ويقال أيضًا ترشيد أي حسن التقدير والاستقامة على طريق الصواب والحق, وترشيد الإنفاق أي حسن القيام على المال وتوجيهه في خير سبيل, أي أن ترشيد الإنفاق هو القصد والاعتدال فيه وعدم الإسراف والتبذير. أيضا مفهوم الترشيد يتضمن الاعتدال في الاستهلاك والاستخدام السليم للموارد.

هذا ويقول اللـه تعالى:

(.... وَلاَ تُسْرِفُواْ إِنَّهُ لاَ يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ {31/7}) [الأعراف: 31].

(.... وَلاَ تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا {26/17} إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُواْ إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا {27/17}) [الإسراء: 26-27].

(وَلاَ تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنُقِكَ وَلاَ تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا {29/17}) [الإسراء: 29].

هذا ويمكن تحديد مفهوم الترشيد في النقاط التالية:

1- حسن استخدام الموارد أو الاستخدام السليم لها.
2- استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها.
3- أهمية التخطيط في عملية ترشيد الموارد, وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف والبرامج والقطاعات والفئات والمناطق بشكل عادل.
4- أهمية أن تكون المخرجات Outputs أكبر من المدخلات Inputs حتى تتحقق الكفاءة Efficiency .

5- استجابة المخرجات لاحتياجات المنظمة والبيئة المحيطة حتى تتحقق الفاعلية Effectiveness.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة الرشيدة بأنها عملية يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تعمل بفاعلية وكفاءة وتدار بشكل مناسب ورشيد، حيث يتم تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وموارد، وأن المنظمة تلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة.

المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية

على الإدارة أن تراعي وتدرس وتستفيد من جميع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة بها, بل عليها أن تسهم في إحداث هذه المتغيرات لا أن تكون دائماً رد فعل لها, ومن المتغيرات العالمية, نذكر:

1- نحن في عصر العولمة.

2- نحن في عصر المعلومات وإدارة المعرفة.

3- نحن في عصر إدارة الجودة الشاملة.

4- نحن في عصر حماية البيئة.

5- نحن في عصر التقدم التكنولوجي.

6- نحن في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والعسكرية.

7- نحن في عصر إدارة بلا أوراق.

8- نحن في عصر الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.

9- نحن في عصر الإدارة فائقة السرعة.

ومن المتغيرات الإقليمية والمحلية, نذكر:

1- زيادة الرغبة في التنمية.

2- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني Civil Society.

3- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجماهيرية.

4- استمرار مسؤولية الدولة عن تحقيق مفهوم الدولة الإيجابية Positive State أو دولة

الرفاهية Welfare State بمعنى مسؤوليتها عن تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المناسب لجميع المواطنين وتحمل الدولة عبء تقديم الخدمات الأساسية لهم مع مراعاة عدم التمييز أو التفرقة فيما بينهم.

5- النمو الحضاري السريع.

6- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية.

7- سوء توزيع السكان.

موقف الإدارة من هذه المتغيرات

وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال قيامها بالمهام والأدوار التالية:

1- دراسة هذه المتغيرات, دراسة علمية موضوعية دقيقة.

2- فهم هذه المتغيرات, بشكل عقلاني وموضوعي ومتعمق.

3- الاستجابة البناءة والإيجابية لهذه المتغيرات.

4- العمل على إحداث التغيير واستثماره.

5- العمل على تحقيق النمو المستمر.

6- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.

7- السعي إلى التميز بتعبئة واستثمار كل الطاقات.

8- الحرص على تطبيق أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة, وعلى رأسها كسب رضا العملاء.

9- تبني مفهوم الابتكار والإبداع والاختراع.

10- تبني خصائص المنظمة المتعلمة - القادرة على التعلم Learning Organization.

11- تبني مفاهيم القيادة المتطورة.

12- الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية والرعاية الاجتماعية ودورهما في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وزيادة الإنتاجية لدى أي منظمة.

تحديات الإدارة في بيئة عالمية

في ضوء ما سبق يمكن رصد بعض تحديات الإدارة في الوقت المعاصر كما يلي :

1- الإبداع, الابتكار, الاختراع.
2- التنافس القطري, الإقليمي, العالمي.
3- الشركات متعددة الجنسيات.
4- الجودة الشاملة.
5- المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع.
6- التدخل الحكومي.
7- مطالب النقابات العملية.
8- التقدم التكنولوجي.
9- التقدم في الحاسبات الآلية.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة.
- تعريف مصطلح الجودة.
- الجودة من منظور ديني.
- أهداف الجودة.
- مسئولية الجودة.
- تعريف إدارة الجودة الشاملة.
- أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- مميزات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

مقدمــة

ولدت فكرة الحوكمة الرشيدة من أكثر من مدرسة فكرية. فلقد جاءت هذه الفكرة من علم الإدارة وعلم السياسة. وبالنسبة لعلم الإدارة جاءت فكرة الحوكمة الرشيدة مـن مدرسـة إدارة الجودة الشاملة, لذا اهتم الفصل الحالي بإلقاء الضوء على هذه المدرسة والتي تمثل أحد جذور الحوكمة الرشيدة.

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة فرضـت نفسـها خـلال عقـد التسـعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسـة والبقـاء في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسـات التـي انتهجتـه؛ حيـث أصـبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيـق هـذا الهـدف المتجـدد يُعـد السـمة الأساسـية للعمـل الإداري في الـعصر الـراهن لـيس فقـط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح.

ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشـاملة لمـا يتطلبـه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات, إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيراً مـما كـان عليـه في الماضي.

فلـم يعـد مجـرد بعـض القياسـات الإحصـائية للعيـوب وإجـراء عمليـات الفحـص وتصـحيح الأخطـاء, ولكنـه أصـبح مفهومـاً شـاملاً يعكـس مشـاعر العميـل تجـاه المنـتج أو

الخدمة, وتعدى تماماً التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية. وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم.

تعريف مصطلح الجودة

تعريف الجودة لغويًا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديماً كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء.

وفي الإدارة نجد أن جوران Juran يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام, أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات وللمواصفات.

والآتي تعريفات أخري لمصطلح الجودة

1- تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما, الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية, ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصاً وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

2- تعرف هيئة المواصفات البريطانية The British Standards Institution (BST) الجودة بأنها مجموعة صفات, وملامح, وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

3- الجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقاً لمعايير محددة سلفاً - نمطية - تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها.

4- الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل. ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل, بل وإسعاده وولائه للمنظمة.

وببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك لسلعة أو متلقي لخدمة) من حصوله على متطلباته, واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع وبالخدمات التي يقدمونها.

الجودة من منظور ديني

الجودة من منظور ديني هي كما قال سبحانه وتعالى : (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) [الكهف: 30]. كذلك يقول اللـه سبحانه وتعالى: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) [الملك: 2].

أيضا يقول الرسول ﷺ ما معناه «من غشنا فليس منا», «إن اللـه يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه», رواه البيهقي, صدق رسول اللـه ﷺ.

أهداف الجودة

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيا كان نوعه (سلعة أو خدمة), فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد, ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية, والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير ربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية, ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- **اختصار وقت إنجاز المهمات:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الإنجاز.

3- **رفع مستوى العاملين بالمؤسسة:** بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم, بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

4- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

5- زيادة الأمان في العمل وفي إنتاج السلع أو خدمات.

6- تقليل المهام عديمة الفائدة.

مسئولية الجودة

تعتبر مسئولية الجودة مسئولية جماعية ومشتركة. فهي مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). وكما أشار ادوارد ديمنج إلى أن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة أن يكون لديه التزام تام بإدخال أي تطوير يراه ضروريا لتحسين الجودة. أيضا الجودة هي مسئولية الموردين ومسئولية العملاء والمجتمع ككل.

المنظمة الدولية للمعايير أو للتوحيد القياسي **ISO**:

ISO" International Organization Standardization" هي منظمة غير حكومية وليست جزءاً من منظمة الأمم المتحدة. كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها. "ISO" غير مسؤولة عن التحقق بمدى مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

"ISO" هي المنظمة الدولية للمعايير أو للتوحيد القياسي: هي منظمة غير حكومية كما سبق ذكره تأسست عام 1946, في جنيف بسويسرا من مائة عضو مؤسس. وتعتني هذه المنظمة بنشر القياسات أو المواصفات بهدف تسهيل التجارية الدولية. وحاليا عدد الدول الأعضاء بالمنظمة 156 دولة منهم 110 دولة نامية. وهيئة التوحيد القياسي المصرية هي التي تمثل جمهورية مصر العربية في هذه المنظمة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1- تعريف **W. Edwards Deming**:

عرف وليم إدوارد ديمنج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة لإدارة المنظمة, تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

2- تعريف **Joseph Juaran**:

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.

3- تعريف **Chopman & Hall**:

عرف كوبمان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات, وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة, وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.

4- تعريف **Saylor James**:

عرف سايلور جامس إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين العملاء.

5- تعريف **Joseph Jablonski**:

عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال, يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

6- تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي **ISO**:

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة, يرتكز على الجودة, ويبنى على مشاركة كل أعضائها, ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل, وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء, وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

1- التركيز على احتياجات السوق, والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
5- ابتكار مقاييس للأداء.
6- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيـق الجـودة في أربعـة مكونـات رئيسية لأية منظمة, هي كالتالي:

1- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).

2- جودة التكنولوجيا المستخدمة.

3- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

4- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

باختصار يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التجويد في كـل شيء, فهـي تشتمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مسـتوى وفي كـل وقـت Every one, Every thing, Every level & Every time.

مميزات إدارة الجودة الشاملة

من مميزات الجودة الشاملة نذكر:

1- تقليل العمليات الإدارية.

2- إتقان العمليات الإدارية.

3- تبسيط النماذج والإجراءات.

4- زيادة الإنتاجية.

5- تقليل شكاوي العملاء.

6- التحسين المستمر داخل المنظمة.

7- تقليل الفاقد أو الهدر.

الفصل الثالث

تعريف الحوكمة الرشيدة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة.
- التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة.
- تعريف الحوكمة الرشيدة.
- خصائص الحوكمة الرشيدة.
- أهداف الحوكمة الرشيدة.
- أهمية الحوكمة الرشيدة.
- مزايا الحوكمة الرشيدة.

الفصل الثالث

تعريف الحوكمة الرشيدة

مقدمــة

يعود أصل مصطلح الحوكمة Governance إلى كلمة إغريقيـة قديمـة تعـبر عـن قـدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف, وما يمتلكه مـن قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفـاظ عـلى أرواح وممتلكـات الركـاب, فـإذا مـا وصل بالسفينة إلي بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام ... أطلق عليه خبراء البحـار "القبطـان المتحوكم جيدا" (محسن الخضيري: 2005).

وبصفة عامة يمكن أن نقول بأن الحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمـة الصـالحة أو أسـلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكـم الرشـيد أو الصـالح Good Governance تهـدف إلى مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة...

وإذا أردنا تحديد معايير للحوكمة الرشيدة, يمكن تحديدها في الآتي:

1- النزاهة
2- الشفافية
3- المساءلة
4- المحاسبية
5- التمكين
6- الشرعية
7- الفاعلية

8- الكفاءة

9- سيادة القانون

10- العدالة

11- الاستجابة للمطالب والاهتمام بالشكاوي

12- نظم المعلومات

أما الحوكمة التنظيمية Organisational Governance فيمكن تحديد معاييرها كالتالي:

1- حق الشكوى القانونية.

2- المحاسبية.

3- الشفافية.

4- السلوك أو التصرف الأخلاقي.

5- الاعتراف بأصحاب المصالح وباهتماماتهم.

والحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد من العناصر الهامة للحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة وإنجاح لبرنامج المسئولية الاجتماعية. الفساد يؤدي إلى الفقر حيث أنه يضع الأموال في جيوب فئة قليلة بينما يمكن استخدام تلك الأموال للصالح العام. والفساد مرض اجتماعي وسياسي واقتصادي مركب يشوه مؤسسات القطاعين العام والخاص في مختلف أنحاء العالم ويؤثر سلباً على المجتمع ككل.

وفي الفصل الحالي سيتم إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة الرشيدة من حيث: التطور التاريخي والتعريف والخصائص والأهداف والأهمية والمزايا للحوكمة الرشيدة واستكمالاً لتعميق الفهم لموضوع وثقافة الحوكمة الرشيدة سيقوم كل من الفصل الرابع والخامس بالحديث عن مبادئ وأبعاد ومستويات وتحديات الحوكمة الرشيدة وعوامل نجاحها. بينما الفصل الثاني عشر والأخير بالكتاب تم شرح مفهوم الحوكمة الرشيدة باللغة الانجليزية من بعض مصادر المعلومات على شبكة الإنترنت.

التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة

ولقد أصبح استخدام مفهوم الـ Governance أو الحوكمة شائعاً في أدبيات الإدارة العامة والسياسات العامة, فعلى سبيل المثال تبين من خلال حصر الأدبيات على شبكة الانترنت أن عدد الرسائل العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية التي يحتوي عنوانها على المفهوم وصل إلى تطبيقاً عمليا في بلد من البلاد.

وكنتيجة حتمية لفشل سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية, فإن البنك الدولي تبنى مفهوم الحوكمة في الثمانينيات, وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالجناح الآخر المرتبط به والملازم له وهو الإصلاح السياسي المؤسسي, ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فإن البنك الدولي أوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون - الكفاءة والفاعلية الإدارية - المساواة والعدالة في توزيع الموارد - المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة.

جاء مفهوم الحوكمة واهتمام المؤسسات الدولية به بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة في بعض المؤسسات والشركات في بعض دول العالم, فهناك فضيحة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية وبنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية وفضيحة شركة إنرون Enron والأزمات المالية الكبرى التي تعرضت لها بعض المؤسسات في شرق آسيا وروسيا, حيث كانت تعاني بعض هذه المؤسسات إضافة إلى عمليات التزوير والاختلاس من فجوة كبيرة بين مرتبات المدراء التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات. ومع تغير الأوضاع الاقتصادية الدولية أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعوا إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة لدى الشركات وتدعو الدول التي كانت تطبق نظم رقابة ضعيفة إلى الإسراع في تفعيل هذه النظم خشية ما حدث من انهيارات للشركات والمؤسسات في بعض دول العالم. (عاكف حلوش: 2008).

ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة, للتعبير عن التفاعل أو

المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة, فالحوكمة الرشيدة بمعاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة واستغلال الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع, وتدعو إلى تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية وتحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه وتحقق مزيد من الديموقراطية.

وأكد البنك الدولي على فاعلية دولة عن غيرها في القضاء على الفقر, واستدامة التنمية, وتسهيل الإصلاحات وبناء المؤسسات وتنمية القدرات والحوكمة والمجتمع المدني يرجع إلى: تقريب الحكومة من الشعب من خلال استراتيجيات لتعزيز مشاركة أوسع في مبادرات السياسة, واللامركزية في الحكومة وتعزيز مهام وصلاحيات الناس وتمكينهم من المشاركة على المستوى المحلي وفي عمليات صنع القرار التي تؤثر على حياتهم اليومية, وفي تعزيز الحكم الرشيد, سيادة القانون, وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلي والسيطرة على الفساد. (Helen (James: 2005

هناك أسباب عدة أدت إلى بروز المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العملية فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلب في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر, حيث طرح المفهوم في صياغات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتأثر بمعطيات داخلية ودولية, ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أهم تلك الأسباب:

1- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساساً بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.

2- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.

3- عولمة الآليات والأفكار الاقتصادية وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.

4- انتشار التحولات على المستوى العالمي.

5- شيوع ظاهرة الفساد عالمياً, وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة.

ولا شك أن هذه التطورات أدت إلى تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي وذلك بفعل تزايد أهمية البيئة الدولية, أي أن خيارات العامل الخارجي وسياسته هي التي تشكل في مجملها أولويات وقضايا السياسة العامة في مختلف الحكومات.

إضافة إلى وجود أسباب أخرى أدت إلى ظهور هذا المفهوم كظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات. حيث وجد تيار عالمي يدعو إلى الديموقراطية يستند إلى الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل بالسوق كالتنمية المستدانة, وتأكيد العديد من الدراسات أهمية إرساء الديموقراطية والحرية وحقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية وتأكيد مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية التي تشير إلى عملية توسيع الخيارات.

وباستقراء الوضع في غالبية الدول النامية نجد أن هناك اتجاهين داخل هذه الدول. الاتجاه الأول يتمثل في السيطرة على السلطة التنفيذية مع إصلاح الخدمات, والتوجه نحو الديموقراطية والعمل على زيادة نطاق المحاسبة والشفافية الشرعية وتفعيل دور الإدارات العامة, في حين أن الاتجاه الثاني يرى أن الدول النامية تحتاج إلى حكومة قوية ومسيطرة لتحقيق الاستقرار السياسي الذي هو أساس لأي تنمية تسعى إليها هذه الدول.

ولقد نادى البنك الدولي وكثير من المنظمات الدولية بوجوبية مشاركة أفراد المجتمع في صنع السياسات العامة للدولة, وكذلك إطلاق الحريات لمنظمات المجتمع المدني فيما يخص تعبئة جهود المواطنين من أجل الإسهام في المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع, ومن هنا ارتأت تلك المنظمات الدولية ضرورة تدعيم المجتمع المدني ومؤسساته بهدف ترسيخ الديموقراطية ومكافحة الفقر والفساد وهو ما يعبر بشكل رئيسي عن الحوكمة. (Helen James: 2005)

وبدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001م بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة حالياً) حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر. وبالفعل تمت دراسة وتقييم مدى التزام مصر

بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات, وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية, بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات تتمشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من 48 مبدأ (هالة عمر: 2011).

تعريف الحوكمة الرشيدة

يُعرف قاموس المورد لمنير البعلبكي (2014) كلمة Governance بالحاكمة، وهى مصطلح من الفعل Govern الذي يعنى سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط.

وفى علم الإدارة فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة يماثل الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح.

وهناك بعض التعريفات القليلة المتاحة عن مصطلح الحوكمة, نذكر منها:

1- **تعريف ساركر Sarker (2005):** الحوكمة الرشيدة هي نظام لهيكلة وتشغيل ومراقبة المنشأة مع توجه لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد لإرضاء حملة الأسهم - الدائنين - المستخدمين - العملاء - المودعين, والتوافق مع المتطلبات والتنظيمية كجزء من الحاجات البيئية والمجتمعية.

2- **تعريف عبد الحليم رضا عبد العال (2005):** أن الحوكمة هي فن إدارة الحكومة وتسيير أمورها بسلاسة وفعالية وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على نحو يحقق رضا المواطنين.

3- **تعريف أسماء سعيد محمد (2011):** الحوكمة هي الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون, ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة.

4- **تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية (2011):** الحوكمة من منظور تنموي هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان, ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية, لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشاً.

5- **تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2012) UNDP:** الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

6- **تعريف كل من جون وتيم** John & Time (2013): الحوكمة تعبر عن طبيعة العلاقة بين الحكومة ومؤسسات الدولة, وكذلك علاقاتها بالمواطنين وأساليب صنع القرارات بها.

7- **تعريف الحوكمة هي:** قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين, وتدعم من النظام الديمقراطي للحكومة.

8- **تعريف الحوكمة هي:** الاتجاه نحو تقليل مركزية الدولة وإعادة صياغة العلاقة بين كل ما هو عام وخاص في الدولة, وكذلك مهام كل قطاع وسلطاته من أجل تحقيق الشراكة مع المجتمع ككل.

9- **تعريف الحوكمة هي:** أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة, وبمعنى آخر فإن الحكومة تعنى النظام, أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء, كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة

الرشيدة في أي منظمة حكومية أو أهلية, وعلى أي مستوى: دولي أو إقليمي أو محلي, وفي أي مجال: مجال السلع أو مجال الخدمات.

خصائص الحوكمة الرشيدة

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية أو هي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسئوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية: (نسرين حبيشي: 2007).

1- السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين... الخ للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.

3- إدارة المخاطر وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- الانضباط وإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة الإشرافية والتنفيذية.
- المسئولية: وجود مسئولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الإدارية.
- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة.
- المسئولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد.

كما خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها: (محيي مسعد: 2003).

1- المشاركة في صنع القرارات:

هناك ثلاثة رئيسيون مشاركون في الحوكمة هم الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص, فالدولة تؤدي وظائفها من خلال التشريعات والقضاء والأمن وتوفير الخدمات العامة والقوات المسلحة مع التمكين للحوكمة, والمجتمع المدني يسهم في تحريك المواطنين للمشاركة وتحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي كما يمكنها الإسهام في صياغة السياسات العامة وحماية الحقوق والتوفيق بين المصالح وإيصال الخدمات الاجتماعية, والقطاع الخاص يساهم في إنتاج وتوفير السلع والخدمات وخلق وسائل الإعاشة والتوظيف والمطالبة بإبعاد الضوابط غير الصديقة للحوكمة ويستدل على جودة المشاركة بمقياس الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستورياً.

2- المساواة والشمولية:

أن تضمن الحوكمة للجميع إحساساً بأنهم شركاء وغير مبعدين أو مهمشين وهذا يستلزم أن يكون لكل طوائف الشعب ذات الفرصة المتاحة للآخرين للتحسين وتطوير رفاهيتهم.

3- الإجماع الملائم للرأي العام:

يستلزم الأمر التعرف على مختلف مصالح المجتمع والتوفيق بينها وصولاً إلى اتفاق عريض للمصالح وكيفية تحقيقها ووضع رؤى للتنمية المستدامة.

4- استجابة الحكومة:

يتعين على المؤسسات الدستورية أن تتعهد إجراءات الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحوكمة في إطار زمني مرغوب.

5- الفاعلية وكفاءة الحكومة:

تعني الحوكمة الجيدة بأن تدير الحكومة موارد المجتمع بكفاءة من حيث (إمداد السلع والخدمات العامة, وإدارة الاقتصاد القومي وحماية البيئة) ويرتبط بذلك نوعية البيروقراطية

واستقلال موظفي الخدمة المدنية عن الضغوط السياسية وتنافسية هـؤلاء المـوظفين العمـوميين فضلاً عن مسئولية الحكومة عن أعمالها.

6- سيادة حكم القانون:

تتطلب الحوكمة الجيدة وجود هيكل قانوني وقضائي له سلطة التزام غير مجزأة كـما تسـتلزم استقلال القضاء ومكافحة الفساد الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

7- الشفافية:

تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحـة مجانـاً ويسـهل الوصـول إليها وفهمها, وأن تكون كمية المعلومات أيضا صادقة ووافية, وتشير الشفافية إلى أن تـتصرف الحكومة بطريقة علنيـة وتعتـبر الشـفافية الأسـاس لحـوار ديمقراطـي ملائـم, ووفـق مبـادئ الحوكمة الرشيدة.

8- المساءلة:

يجب أن تتوفر للحكومة مقومات الشرعية ومساءلتها. وتعد المساءلة بمثابـة صـمام الأمـان ليس فقط للمؤسسات الحكومية بل أيضا للقطـاع الخـاص ومـنظمات المجتمـع المـدني. وتـرتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث أنه في غيـاب الشـفافية لا يتوقـع حـدوث مسـاءلة, وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أي قيمة عملية كما يجـب ضـمان الاتسـاق والتعـاون بـين الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال.

أهداف الحوكمة الرشيدة

تستهدف الحوكمة المستوى المثالي من الأخلاق عنـد ممارسـة الأعـمال وتحقيـق مبـادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء أفراد أو ممثلين له من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة, وإتاحة الفرص الجيدة للتنميـة بمـا يضـمن للأفـراد في المجتمـع الحصول على حقوقهم وتحسين جـودة الحيـاة في إطـار مجتمـع ينـتهج الديمقراطيـة ويتبنـى قضية احترام حقوق الإنسان.

كما تهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة المؤسسات الحكومية والأهلية, وبالتالي تحقيق الحماية للأفراد, مع مراعاة مصالح الجميع, والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة, بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة, كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون, والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي, ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الأفراد.

أهمية ممارسة الحوكمة الرشيدة

تعتبر الحوكمة الرشيدة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع, وإرساء قيم الديموقراطية والعدالة والمساواة في الفرص, والشفافية Transparency التي تضمن النزاهة, وتعزيز سيادة القانون, ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.

وتؤكد التقارير الدولية وغالبية الكتاب والمفكرين أن الحوكمة تمثل الأداة الضرورية لتحسين نوعية الحياة ورفع مستوى معيشة أفراد المجتمع في الدول النامية وتحقيق الرفاهية والعدالة والاستقرار, ولتحسين مستوى المشاركة من جانب المواطنين في كل ما يخصهم داخل المجتمع المحيط بها, إضافة إلى تعزيز روح الديمقراطية والمساواة في عصر تزداد فيه روح التحدي من المواطنين سواء من خلال الممثلين في مؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الخاص للمواقف السلبية أو عدم الاهتمام بالعديد من القضايا المهمة في المجتمع من قبل بعض الإدارات الحاكمة.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة, وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية, فاتجهت إلى أسواق المال.

وساعد على ذلك ما شـهده العـالم مـن تحريـر للأسـواق الماليـة, وتزايـد لانتقـال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق, ودفع اتسـاع حجـم الشركـات وانفصـال الملكيـة عـن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابـة عـلى تصرفـات المـديرين, وإلى وقـوع كثـير مـن الشركـات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينيات, ثم توالـت بعـد ذلـك الأزمات, ولعل من أبرزها أزمة شركتي أرون وورلـد كـوم في الولايـات المتحـدة في عـام 2001, وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة (إبراهيم العيسوي: 2003).

وتتحدد أهمية الحوكمة في:

1- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.

2- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.

3- الممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات والشركات لجذب الاسـتثمارات الأجنبيـة والمحليـة إلى أسواق المال.

- تؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمـع إلى توزيـع وتخصـيص أمثـل للمـوارد ويـزداد في القدرة التنافسية للمنظمات والشركات.
- بث السلوكيات والأخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية.
- تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات (طارق حماد: 2010).
- كما تتحدد أهمية الحوكمة في:

1- **أهمية الحوكمة من منظور الإدارة:** تعزيز القدرة التنافسـية للمنظمـة وتحقيـق رصـانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنيـة وتعزيـز القـدرة على التطوير.

2- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:** ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القـانوني للتشريعـات القانونيـة والضـوابط الحاكمـة وبالتـالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة.

3- **أهمية الحوكمة مـن وجهـة نظـر العـاملين:** تتضـمن الحوكمـة الرشـيدة ضـمان حقـوق

ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب، حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم (حاكم محسن: 2008).

مزايا الحوكمة الرشيدة

للحوكمة مزايا عديدة, يمكن رصد بعضها كالتالي:

1- تؤمن آليات كالنقاش العام حول أثر السياسات الحكومية مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة.

2- يمكن للحوكمة عبر تأمين المساءلة العامة للسياسيين والموظفين أن تسهم في حسن تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو.

3- المشاركة في صنع القرار تمثل خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى تفشي الفساد.

4- تضمن الحوكمة حرية التعبير كأساس لتأمين توزيع عادل لمكاسب التنمية.

5- تعتبر الحوكمة من الوسائل التي تؤمن النمو والترقي الاجتماعي, كما أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية.

6- توفر الحوكمة فرصة لجميع أفراد الشعب (بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة, للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسئولية للعمل لصالحهم).

7- كما تعمل على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل.

8- تساعد الحوكمة على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسئولية الاجتماعية.

9- تعمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها على المستوى المحلي.

10- ترفع من درجة الثقة بين المواطنين والحكومة.

الفصل الرابع

مبادئ وأبعاد ومحددات

الحوكمة الرشيدة

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة.
- ✍ مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- ✍ أبعاد الحوكمة الرشيدة.
- ✍ محددات الحوكمة الرشيدة.

الفصل الرابع

مبادئ وأبعاد ومحددات الحوكمة الرشيدة

مقدمــة

استكمالاً لشرح مفهوم الحوكمة الرشيدة كان لابد من عرض مبـادئ وأبعـاد ومحـددات هذا المفهوم. وسيهتم الفصل الحالي بالحديث عن هذه الموضوعات الهامة. أيضاً الفصل التالي سوف يلقى الضوء على باقي أبعاد مفهـوم الحوكمـة الرشـيدة, حتـى يتحقـق للقـارئ الفهـم الشامل لهذا المفهوم.

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

وطبقاً لتعريف برنامج الأمـم المتحـدة الإنمـائي, تتصـف الحوكمـة بالخصـائص والأركـان التالية: المشاركة - حكم القـانون - الشـفافية - سرعـة الاسـتجابة - بنـاء التوافـق والإجـماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة, والرؤية الاستراتيجية, وفيما يلي نسـتعرض كل عنصر بالتفصيل (طارق نوير: 2007).

1- **المشاركة:** تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيـزة أساسـية للحكـم الجيـد. وقـد تكـون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة. ومـن الجـدير بالذكر الإشارة إلى أن الديموقراطيـة التمثيليـة, لا تعنـى بـالضرورة أن همـوم الجماعـات الأكثر استضعافاً في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار. فالمشـاركة يجـب أن تكون معلومة ومنظومة. ويعني هذا حريـة التجمـع والتعبـير مـن ناحيـة ومجتمعـاً مدنياً منظماً من ناحية أخري.

2- **حكم القانون:** يتطلب الحكم الجيد أطرًا قانونية عادلة والتي يجـري تنفيـذها بحياديـة, ويتطلب أيضًا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان, والتنفيذ العادل للقـانون يتطلـب قضـاءً مستقلاً, وشرطة محايدة وغير فاسدة.

3- **الشفافية:** تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد. وتعني أيضًـا أن المعلومـات متاحـة ويمكـن أن تصـل مبـاشرة إلى أولئـك المتـأثرين بهـذه القـرارات وتنفيذها. وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة, ومن خلال الإعلام.

4- **سرعة الاستجابة:** أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

5- **الإجماع والموافقة:** ثمة فـاعلين متعـددين ورؤى متعـددة في المجتمـع. ويتطلـب الحكـم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصـول إلى توافـق واسـع بشـأن مـا يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضا نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل التنمية المستدامة, وكيفية تحقيـق أهـداف هـذه التنمية.

6- **المساواة والاشتمال:** إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الـرئيسي للمجتمـع. ويتطلـب هـذا أن تحظى كل المجموعات, وخاصة المجموعة الأكثر استضعافاً, بفـرص مـن أجـل تحسـين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.

7- **الفاعليــة والكفــاءة:** يعنــي الحكـم الجيـد أن نتـائج العمليـات والمؤسسـات تتفـق مـع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها, ويغطي مفهـوم الكفاءة أيضًا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

8- **المحاسبة:** تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد, لـيس فقـط بالنسـبة للمؤسسـات الحكومية, ولكن أيضًا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المـدني التـي يجـب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات, وبشـكل عـام فـإن منظمـة

أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

9- **الرؤية الاستراتيجية:** ينبغي أن يمتلك القادة, وكذلك القائمين على المؤسسات, رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية, بالتوازي مع الوعي بما هو مطلب لهذه التنمية وتكاد تجمع الدراسات على أن للحوكمة الرشيدة أبعاداً ستة هي: (غازي رسمي: 2011).

أ - **المشاركة:** وتتمثل بتهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين من أجل الإسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام.

ب- **المساءلة:** المتمثلة بضرورة أن يخضع صانع القرار لمحاسبة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

ج - **الشرعية:** المتمثلة بالاستناد إلى حكم القانون والعدالة والفرص المتساوية وقبول المواطنون لمن هو في السلطة.

د- **الكفاءة والفعالية:** المتمثلة بالبعد الفني للحوكمة وقدرة الأجهزة الإدارية على تحويل الموارد والبرامج التي تلبي احتياجات المواطنين.

هـ- **الاستجابة:** المتمثلة بسعي الأجهزة الحكومية لخدمة كافة الأطراف والاستجابة لمطالبهم دون تهميش لأحد.

و- **الشفافية:** المتمثلة بإتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها. فالشفافية في عملية صنع القرار تعزز المساءلة, كما أنها تشجع الصدق والنزاهة والكفاءة وتعيق سوء الإدارة والأداء غير المرضي. وكلما كانت المعلومات شفافة وآنية, سهلت مهام الرقابة والمراجعة والإشراف التي تتولاها هيئات الرقابة الداخلية والخارجية, والجهات الرقابية والتنظيمية وأصحاب المصلحة والجمهور بوجه عام. (مسيلم وأرتيز: 2012).

أبعاد الحوكمة الرشيدة

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1997) ثلاثة أبعاد للحوكمة الرشيدة, هي كالتالي:

1- **البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي:** ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى, ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة.

2- **البعد السياسي أو الحكم السياسي:** ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.

3- **البعد الإداري أو الحكم الإداري:** هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

محددات الحوكمة الرشيدة

يمكن تحديد مجموعتان من المحددات للحوكمة الرشيدة يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات, وهما:

ا- المحددات الخارجية:

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة وجودة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ب - المحددات الداخلية وتشمل:

1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.

4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية.

7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

8- خلق فرص العمل (محمد يوسف: 2008).

الفصل الخامس

أنواع ومستويات الحوكمة الرشيدة

وعوامل نجاحها

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة.
- ✍ أنواع الحوكمة الرشيدة.
- ✍ تعريف حوكمة الشركات.
- ✍ معايير حوكمة الشركات.
- ✍ مستويات الحوكمة الرشيدة.
- ✍ تحديات الحوكمة الرشيدة.
- ✍ عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة.

الفصل الخامس

أنواع ومستويات الحوكمة الرشيدة

وعوامل نجاحها

مقدمــة

للحوكمة الرشيدة أنواع عديدة، ومستويات عدة سيتم الحديث عنهم في الفصل الحالي. كذلك يتناول الفصل تحديات الحوكمة الرشيدة وعوامل نجاحها. وعلى أي دولة أو أي منظمة أن تواجه هذه التحديات وأن تسترشد بعوامل النجاح، بما يساهم في تحقيـق أهـداف الدولـة وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

أنواع الحوكمة الرشيدة

هناك أنواع للحوكمة الرشيدة، نذكر منها:

الحوكمة الرشيدة للدولـة والحوكمـة الرشـيدة للشركـات والحوكمـة الرشـيدة لمـنظمات المجتمع المدني.

والحوكمــة الرشــيدة للشركــات أو حوكمــة الشركــات Corporate Governance أو الحوكمة التنظيمية Organizational Governance فيمكن تعريفها في البند التالي كالتالي:

تعريف حوكمة الشركات أو الحوكمة التنظيمية

تعرف منظمة التعاون الاقتصـادي والتنميـة (2011) OECD حوكمـة الشركـات بأنهـا: مجموعة من العلاقات فيما بين القـائمين عـلى إدارة الشركـة ومجلـس الإدارة وحملـة الأسـهم وغيرهم من المساهمين.

كذلك تعرف مؤسسة التمويل الدولية (2007) IFC حوكمة الشركات بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

وحوكمة الشركات بشكل عام هي مجموعة القواعد والمعـايير التـي تحـدد العلاقـة بـين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين).

ومن ناحية أخـرى، تشـمل حوكمـة الشركـات تنظـيم العلاقـات بـين المصـالح المختلفـة والأهداف وإدارة الشركـة، وأصـحاب المصـالح الأخـرى تشـمل العـمال (المـوظفين)، والعمـلاء والدائنين (مثل المصارف، وحاملي السندات)، والموردين، والمنظمين، والمجتمع بـأسره ... ويـتم ذلك من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع مراعاة الموضـوعية والمسـاءلة والنزاهة والتشريعات والقوانين القائمة في المجتمع.

معايير حوكمة الشركات

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقـه ومـن هـذه المؤسسـات: منظمـة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدوليـة BIS ممـثلا في لجنـة بـازل، ومؤسسـة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ... نذكر منها على سبيل المثال:

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) (2004):

1- **ضمان وجود أسـاس لإطـار فعـال لحوكمـة الشركـات:** يجـب أن يتضـمن إطـار حوكمـة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافيـة والتنظيميـة والتنفيذية المختلفة.

2- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشـمل نقـل ملكيـة الأسـهم، واختيـار مجلـس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم الماليـة، وحـق المسـاهمين في المشـاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

مستويات الحوكمة الرشيدة

الحوكمة الرشيدة يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل في الآتي:

1- **الحوكمة العالمية Global Governance :** وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.

2- **الحوكمة الوطنية National Governance :** وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات، الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة، أو منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي Community ، حيث

أن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

3- **الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية Organizational Governance :** وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي عادة ما تكون مسئولة من مجالس الإدارة. حيث أن بعضاً من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية (Time & John, 2013).

تحديات الحوكمة

حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (2004) تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" عدداً من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة، شملت أهم تلك التحديات:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي بشكل كامل حاجات المواطنين.
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية.
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسين.
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع.
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة.
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإنما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة.
- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور.
- لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، حيث يتم وضع قوانين لا تطبق إلا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها (الكيل بأكثر من مكيال).

عوامل نجاح الحوكمة

- تتحدد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة في:
- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها وأنها مفهومة وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- المشروعات والقبول للأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة (محمود فتحي: 2011) (مديحة فخري: 2001).

الفصل السادس

مفهوم الفساد

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ ماهية الفساد.
- ✍ خصائص الفساد.
- ✍ أسباب الفساد.
- ✍ أنواع الفساد.
- ✍ تعريف الفساد الإداري.
- ✍ بعض أشكال الفساد الإداري.

الفصل السادس

مفهوم الفساد

ماهية الفساد

الفساد يُعد مفهوماً مركباً له أبعاداً متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه. ويرى شقران الرشيدي (2007) أن الفساد هو كل سلوك به انتهاكاً للقواعد وللضوابط التي يفرضها النظام القائم. كما يعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة, وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. ويقول أحد علماء السياسة بأن إنعدام السلطة يحدث فساداً، وتوفير السلطة المطلقة يحدث فساد مطلقاً.

ويعدد كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) الجرائم التالية على سبيل المثال والتي تمثل أشكالاً لظاهرة الفساد: الرشوة والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استعمال السلطة والإثراء غير المشروع والتلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبديده أو إساءة استعماله وغسيل الأموال والجرائم المحاسبية والتزوير وتزييف العملة والغش التجاري ..... إلخ.

خصائص الفساد

الفساد لم يعد شأناً محلياً، بل هو ظاهرة عبر وطنية، تمس كل المجتمعات والاقتصادات، مما يجعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمراً ضرورياً ... والفساد كظاهرة يمكن تحديد خصائصها كالتالي:

1- الفساد ظاهرة مركبة مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية في المجتمع.

2- الفساد لا يعترف بالحدود المكانية، فهو ظاهرة عالمية منتشرة في جميع المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة وسواء كانت غنية أو فقيرة.

3- الفساد الظاهرة الأخطر، وهذه الحقيقة تم التوصل إليها بناء على تقارير المنظمات الدولية والإقليمية المهتمة بهذا الموضوع، ومنها على سبيل المثال البنك الدولي ومنظمة الشفافية العالمية.

4- الفساد لا يعترف بالحدود الزمانية، فلقد وجد في الماضي، كما يوجد في الحاضر، وسوف يوجد في المستقبل (انظر: طاهر الغالبي وصالح العامري: 2010).

هذا ويمكن إضافة الخصائص التالية أيضاً:

5- الفساد مشكلة خطيرة لها أسباب عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية .....) متداخلة ومتفاعلة معاً.

6- للفساد نتائج خطيرة على كل من الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل، وهي نتائج سلبية عديدة (اقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية .....) متداخلة ومتفاعلة أيضًا.

7- للفساد تأثير سلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها، ويبدد الموارد والإمكانات، ويسيء توجيهها، ويعوق مسيرتها.

8- للفساد أنواع عديدة، سيتم شرح بعضها لاحقاً في البند القادم.

9- للفساد أبعاد وجوانب عديدة، منها الظاهر ومنها الخفي، وما خفي كان أعظم ....

10- من الصعوبة الحصول على أرقام دقيقة عن الخسائر المالية الناتجة عن الفساد وخاصة في الدول النامية والمتخلفة.

11- لمكافحة الفساد يتطلب الأمر بذل كل الجهود كل كافة المستويات بدءاً من كل فرد وكل جماعة وكل منظمة وكل دولة، وتحقيق التنسيق والتعاون المطلوبين للقضاء على الفساد بكافة أشكاله وأنواعه.

أسباب الفساد

هناك أسباب عديدة للفساد، هذه الأسباب متعددة ومتنوعة ومترابطة ومتداخلة معاً وتؤدي بعضها إلى بعض. ولقد حاولت كتب وأبحاث عديدة تحديد هذه الأسباب، ومن هذه المحاولات نذكر الأسباب التالية:

1- الفقر وعدم تناسب الدخل مع متطلبات المعيشة.
2- اللامركزية المالية للدولة، حيث أن تعدد قنوات الصرف يؤدي إلى عدم إحكام آليات المتابعة والرقابة.
3- تدخل الحكومة في تقديم الخدمات بدون نظام ولوائح محددة.
4- ضعف الرقابة الحكومية.
5- تقديم الخدمات عبر أجهزة حكمية محتكرة يفسح المجال واسعاً للحصول على الرشوة من قبل (الموظفين) حيث يؤدي احتكار الأجهزة الحكومية إصدار الشهادات والرخص وإنجاز المعاملات الإدارية وغيرها من الإجراءات البيروقراطية تؤدي بدرجة أو بأخرى إلى زيادة حالات الفساد.
6- غياب الاستقرار الوظيفي، والعمل بنظام العقود المؤقتة أو الموسمية.
7- ويؤدي السببان الخامس والسادس إلى ضعف مركز هؤلاء الموظفين ويسهم في خلق موجة من الاضطراب الإداري في محاولة للاستفادة الشخصية من مزايا واختصاصات المنصب الذي يعتقد صاحبه أو شاغله أنه لن يدوم طويلاً، بالإضافة إلى أن من يخرج من منصبه في أغلب البلاد لا يعود إليه مرة أخرى.
8- تولي غير الأكفاء المناصب.
9- غياب الحراك الوظيفي، حيث يبقى الموظف في مكانه مدة زمنية كبيرة دون تنقلات مما يرسخ وجوده، ومن ثم نفوذه فيما وكل إليه من سلطة.
10- نقص أو غياب الوازع الديني.
11- فشل واضطراب أساليب التربية والتنشئة الاجتماعية.

12- دور المؤسسات أو الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في إفساد الذمم.

13- عدم التوافق بين دخل الموظف المسئول والصلاحيات المالية والإدارية التي يقوم بها.

14- تهاون الأجهزة الحكومية في معالجة الانحرافات والفساد الإداري.

15- قصور وعيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال ونطاق الإشراف الإداري.

16- عدم كفاءة الموظفين مما يسبب قيام الموظف بعمله بصورة متدنية ويصبح بيئة خصبة للفساد.

17- قلة عدد الموظفين خاصة في المجال المالي والمحاسبي الملقى على عاتقهم مما يسبب استغلاله لارتكاب حالات الفساد وكثرة الأخطاء المحاسبية.

18- اختلال أنظمة الأجور والحوافز.

19- قصور التشريعات عن مواكبة التطور في طبيعة ونشاط الجهاز الحكومي.

20- كثرة وتضارب القوانين والأنظمة مما يؤدي إلى وجود ثغرات مما يشجع على الفساد - نتيجة إمكانية الهروب من المسئولية العقاب.

21- كثرة الاستثناءات لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة.

22- ضعف نظم الرقابة الداخلية على الأعمال الآلية.

23- عدم وضوح اختصاصات الوحدات الإدارية.

24- عدم كفاية وكفاءة النظام المالي مما يسبب وجود ثغرات في العمليات المالية المحاسبية في الجهاز الحكومي، وينتشر الفساد المالي وهو أخطر أنواع الفساد الإداري.

25- الإضرار بنظام العدالة وحقوق الملكية والإضرار بالبنوك والعمل المصرفي، مما يتسبب في تدمير النمو الاقتصادي.

(انظر: أحمد حسنين: 2013، حسن نافعة: 2004، محمود عبد الفضيل: 2002).

أنواع الفساد

للفساد أنواع عديدة، نذكر منها:

1- فساد سياسي وفساد اقتصادي وفساد اجتماعي وفساد إداري، والفصل الحالي سوف يلقي الضوء على النوع الأخير.

2- فساد سهل اكتشافه وفساد صعب اكتشافه.

3- فساد جزئي وفساد كلي.

4- فساد محدود التأثير وفساد متوسط التأثير وفساد كبير أو شامل التأثير.

5- فساد مباشر وفساد غير مباشر (عن طريق طرف آخر).

6- فساد مادي وفساد معنوي (لمزيد من التفاصيل انظر: كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) ونجم عبود (2000) وصلاح الدين محمود (1994)).

تعريف الفساد الإداري

الفساد الإداري من أنواع الفساد المشهورة والمنتشرة وخاصة في الدول المتخلفة والدول النامية والدول غير الديمقراطية، ويعتبر الفساد الإداري من أهم عوائق التنمية في أي دولة.

ويزداد وينتشر الفساد الإداري عند غياب الشفافية، أي أن مصدر قوة الفساد الإداري في الغموض وعدم الوضوح، فالرشوة والسرقة والخداع وغيرها من مظاهر الفساد الإداري لا تتم أمام الأعين وفي وضح النهار، وإنما تتم خلف الستار وفي الظلام.

ويقول عادل بن أحمد الصالح أن الفساد الإداري شيء طبيعي ينتشر لغياب المساءلة، وانعدام المحاسبية وضعف الرقابة، ونحن في المجتمعات العربية لنا خصوصية في الفساد الإداري حيث المحسوبية الإقليمية والقبلية في إسناد الوظائف، واستغلال النفوذ، لذلك فنتائج الفساد الإداري خطيرة للغاية، فهو يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي ضعف النمو الاقتصادي، ويمكن أن يؤدي إلى انهيار تام لنظام أي منشأة أو منظمة.

كذلك فإن الفساد له تأثير سلبي على عملية التنمية فينحـرف بأهـدافها، ويبـدد المـوارد والإمكانات، ويسيء توجيهها، ويعوق مسيرتها، ويتسبب في إيجاد حالـة مـن التـذمر والقلـق، كذلك انتشار الفساد يقلل أو قد يحجب المساعدات والمعونات الإقليمية والدوليـة عـن البلـد الموبوء بالفساد.

أشكال الفساد الإداري

ومن أشكال الفساد الإداري نذكر:

1- التسيب الإداري.
2- عدم الأمانة.
3- الرشوة.
4- استغلال النفوذ والسلطة.
5- السلبية.
6- الأنانية.
7- النميمة.
8- غسيل الأموال.

وسوف نلقي الضوء بإيجاز عن بعض هذه الأشكال في الصفحات التالية:

التسيب الإداري:

إن ظاهرة التسيب الإداري موجودة على امتداد المكان والزمان في القطاع العـام كـما في القطاع الخاص، في الدول الغنية والفقيرة، المتقدمة منها والمتخلفة، ويرجع أسباب انتشاره إلى عدة عوامل أذكر منها:

أولاً: ضعف السلوك الوظيفي في ظل غياب المحاسبة الصارمة.

ثانياً: عدم تفعيل نظام معاقبة مرتكبي الرشاوى.

ثالثاً: هشاشة الرقابة والمحاسبة على مرتكبي هـذا النـوع مـن المخالفـات في ظـل تمتـع بعض الإداريين بصلاحيات واسعة.

رابعاً: كثرة القيود الإدارية غير الضرورية وانعدام الشفافية وعدم وضوح القرارات واعتبار السرية هي أساس التعامل فيها.

خامساً: قلة الموارد المالية والدخول الفردية لأفراد المجتمع.

كل هذه العوامل وغيرها من أسباب انتشار التسيب الإداري في مجتمعنا العربي.

التسيب الإداري - كما يقول محمد المدني (2005) - هو انتهاك واضح للواجبات الوظيفية وممارسات خاطئة تقدم المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة ومن خصائصه سوء استخدام السلطة والسرية التامة في ممارستها وبطريقة تثير الشك والريبة.

ويمارس التسيب الإداري من قبل العاملين بصرف النظر عن مواقعهم في الهرم الوظيفي لقاء إنجاز تسهيل المعاملات أو المصالح، وهروباً من الإقرار بها بشكلها القبيح، تمنح الرشوة تحت مسميات عديدة مثل أتعاب، إكرامية، رسوم، نسبة وغير ذلك من "الألفاظ المزيفة" ويعتبر التسيب الإداري والرشوة العدو الأول للتطور الإداري، وخدمة المواطنين والسبب الرئيسي لانعدام الشفافية لدورهما الكبير في تعطيل وإفشال الخطط التنموية التي تضعها الدولة.

والقضاء على تلك الآفات المزمنة يتطلب- كما يقترح محمد المدني (2005) - جهداً كبيراً من المسئولين الغيورين وذلك بالرقابة الحاسمة والمحاسبة الصارمة لكل من الراشي والمرتشي حتى لو كانت الرشوة في الصور التي ذكرتها آنفاً، ولكن قبل البدء في محاربة التسيب الإداري يجب بداية العمل على تسهيل الإجراءات وتبسيط الأنظمة مع التشدد في تطبيقها وعدم الاستثناء الذي أصبح هو شواذ القاعدة في مجتمعنا العربي، وكذلك زيادة رواتب الموظفين في بعض الوظائف، كالجمارك والقضاء والشرطة وأعضاء هيئة التدريس وغيرها لكي يتمتعوا بدخل مجز يكفيهم الحاجة ويحصنهم من الوقوع في براثن الفساد، وحتى لا يجدوا مبرراً لارتكاب المخالفات وتقاضي الرشاوى.

عدم الأمانة:

أكد الدين الإسلامي على الصدق والأمانة وتحريم الرشوة واجتناب الغش وعدم

السرقة والكذب، الأمانة لها معاني عديدة منها على سبيل المثال عدم السرقة، في إحدى الدراسات الأمريكية على عينة من العاملين في بعض الشركات الكبيرة وجد أن 75% منهم قد اعترفوا بأنهم سرقوا من أعمالهم بعض الأشياء مرة واحدة على الأقل. هذا وقد قدرت قيمة السرقات السنوية للعاملين في أمريكا بحوالي 200 بليون دولار في عام 2000.

السؤال هنا: لماذا يسرق العاملين؟

قد تكون الإجابة:

1- ضعف الضمير لدى العاملين.
2- ضعف مرتبات العاملين.
3- ضعف الرقابة على العاملين.
4- عدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

كيف يمكن مواجهة مشكلة السرقة التي يقوم بها بعض العاملين؟

1- عامل مرؤوسيك باحترام
2- إشراك العاملين في تحديد المقصود بالسرقة رسمياً.
3- استخدام نظام خط تليفوني ساخن سري للإبلاغ عن السرقات.
4- كن مثالاً جيداً.

في الولايات المتحدة الأمريكية صدر قانون فيدرالي برقم (95) لسنة 1988 بشأن (آداب الأداء المهني) هدفه تعزيز وتدعيم أمانة الموظفين في أدائهم لوظيفتهم، ومراقبة الذمة المالية لذوي المناصب العامة العليا المعنية، بدءاً من رئيس الجمهورية إلى نائبه إلى شاغري الدرجات العليا.

ويتولى الأمر مكتب فيدرالي خاص يتابع أحوال الذمة المالية للموظفين، ويوقع عقوبات مدنية، ومالية، وإدارية، وفضلاً عن المصادرة والغرامة المتصاعدة إلى جانب بعض العقوبات التبعية مثل "التجريس" حقاً إن الموضوع خطير يستاهل استحداث حزب "للأيدي النظيفة" وبدون تكامل المحاور القانونية وغير القانونية ستتصاعد جرائم الإرتشاء والاسترشاء فماذا نحن بفاعلون؟

الرشوة:

الرشوة أو جريمة الظلام هي مرض اجتماعي وصل إلى حد الوباء وعبر القارات إلى المستوى الدولي يدور حول معنى "الاتجار في الوظيفة"، وخيانة الموظف لما أؤتمن عليه والإثراء بها.

آخر دراسات الأمم المتحدة عام 1998 تؤكد أن الرشوة صورة من صور الفساد الاجتماعي في المجتمعات وأثر من آثار التغيرات الاجتماعية المتلاحقة، والرشوة - كما يشير محمد مؤنس محب الدين (2000) - لها مفاهيم مختلفة قانونية دينية، اجتماعية، نفسية، أخلاقية، إدارية، اقتصادية وأهم أسبابها العامل الاقتصادي المتمثل في العوز الاقتصادي والفقر، وبالتالي تسمى جريمة "الفقر في الشرف" والعامل الأخلاقي المتمثل في تراجع القيم والقواعد الأخلاقية وانحدارها.

مؤتمر الأمم المتحدة لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين (ميلانو - 1985) تصدي لمشكلة الفساد الوظيفي ككل، واعتبر الرشوة من الوسائط السهلة لتعميم الفساد، وأوصى باستحداث آليات إدارية وتنظيمية جديدة لمنع الممارسات الفاسدة، وأوصى بإعادة النظر في ملاءمة وكفاية القوانين الجنائية القائمة، والتشريعات الإجرائية والتصدي لجميع أشكال الفساد دون الاكتفاء بالمعالجة الجزئية.

استحدثت معظم التشريعات الأجنبية عقوبات وتدابير وقائية وعلاجية لمكافحة جريمة الرشوة أو جريمة الظلام تختلف عن العقوبات التقليدية في الترسانات العقابية القديمة اعتمدت على التحديد الكيفي لا الوصفي للأفعال.

وقد حرم الإسلام على العامل أو الموظف القائم بالخدمة قبول الرشوة لأداء عمله أو الامتناع عنه. وهي جريمة خطيرة تخل بأمانة العمل وهي كبيرة من الكبائر اللعينة، يقول رسول الله ﷺ: «لعن الله الراشي والمرتشي والرائش» (والرائش هو الوسيط في الرشوة).

وحتى يقضي الإسلام على هذه الجريمة التي تفسد العمل العام والموظف العام حرم ما يشتبه بها وهو قبول الموظف العام للهدية التي تقدم له بسبب شغله لعمله العام، وأنكر

الرسول ﷺ على أحد الصحابة وقد ولاه عملاً فجاء بأموال سلم بعضها وذكر عن بعضها الآخر أنها أهديت له وليست من حق بيت المال فقال الرسول ﷺ: «هلا قعد في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيهدي إليه أم لا»، لأن الهدية إنما قدمت بسبب العمل الذي يتولاه وهي في حقيقتها رشوة عاجلة أو آجلة.

السلبية:

اسأل أي مدير في أي شركة، عن متاعب مهنته، وانظر بما سيجيبك في أكثر من 80% من الحالات تكون المشكلة ذات الأولوية لدى أي مدير هي سلبية الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم. وهناك خطورة مؤكدة من السلبية إذا ما استحوذت على الموظفين، فمن الممكن - كما يوضح هاري تشامبرز Harry Chambers - أن تعبر السلبية عن نفسها في أشكال مختلفة منها:

1- الإهمال .. وربما التخريب.
2- تصعيد الصراعات والأحقاد.
3- تحطم الروح المعنوية واضمحلال قيم التعاون.
4- انهيار مستويات الأداء والإنتاجية والجودة.
5- الشلل التنظيمي والعجز عن قيادة التغيير.

تلك هي التطورات الطبيعية للنزعات السلبية في بيئة العمل، لكن سلبية الموظفين بكل أشكالها ما هي إلا أعراض لأمراض، أي أنها ليست هي المرض، أما جذور وأسباب هذا المرض فهي ما يستحق الدراسة، لأنها وثيقة الصلة بظروف العصر ووتيرة الحياة التي يعيشها. ويقدم هاري تشامبرز عدد من النصائح العملية لمكافحة السلبية هي كالتالي باختصار:

1- لا تحكم على موظف بالسلبية إلا إذا كان:
- يملك المعرفة العلمية والعملية اللازمة للأداء.
- يعلم الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

- يعرف معايير الأداء والقياس.
- يعتقد أن بمقدوره تنفيذ المطلوب منه.
- لديه من الموارد ما يكفي لتنفيذ المطلوب.
- لا تواجهه أية عوائق خارج نطاق سيطرته.
- بعد توافر كل هذه الشروط من الممكن أن نتأكد من سلبية الموظف وأن نلفت نظره إليها.

2- أطلب منه أهدافاً كمية واضحة ومحددة ولا تستدعي الكثير من الجدل.

فليس من المنطقي أن تطلب من موظف سلبي أن يكون أكثر صبراً أو أكثر لطفاً، بل فلتكن مطالبك كما يلي: "متوسط مبيعات مندوب المبيعات لدينا هو 5 آلاف جنية أسبوعياً، أي 20 ألفاً في الشهر، ولن أقبل أقل من هذا المتوسط.

3- إذا استجاب الموظف لأساليبك في المعالجة فعليك أن تشعره بأنك تقدر تحوله، وتسانده بإيجابية.

4- أعلم أن أساليب الوقاية والعلاج الواردة في هذه الخلاصة لا تصلح لكل زمان ومكان، فهي قد تلائم بيئة العمل التقليدية، لكنها قد لا تصلح إدارة بيئة العمل الابتكارية.

5- ركز دائماً على النتائج متوسطة وطويلة الأجل.

ولا تشغل بالك بالنتائج قصيرة الأجل، فالأجل المتوسط والطويل كفيلان بتسوية كل ما يطرأ من آثار جانبية قصيرة الأجل.

6- يجب أن تدرك أن الحلول الجذرية:

- ليست وسيلة للعقاب، وإنما هي وسيلة للتعليم والتصحيح.
- وليست وسيلة للقهر، وإنما هي وسيلة لإزالة سوء الفهم.
- وإنما هي غير متاحة في أي مكان وزمان، فهي ذات مواقيت حساسة وتحتاج لبيئة عمل حيوية.
- وليست وسيلة سهلة الاستخدام، بل تحتاج للكثير من الصقل والإعداد والحذر.

7- حافظ على إدارتك نظيفة ونقية من بؤر الفساد الأخلاقي ومن السلبية، لتصبح بيئة صحية وذات مناعة ضد فيروسات وأمراض الإدارة السلبية.

8- لا تلجأ إلى العقاب إلا كحل أخير وبعد أن تستنفذ كل وسائل العلاج الأخرى.

9- ابن إستراتيجيتك الإدارية على المدح والإطراء والثواب والمكافآت، وعندما تضطر إلى العقاب فقم بذلك بكل حسم، ولكن دون انفعال أو تحيز.

واجه المحاولات السلبية بسرعة وحسم، ولكن دون تهور أو عصبية، لا تستطرد في شرح أسلوب الموظف السلبي ولا تنتقد كلماته بل انتقد موقفه، فإذا ما حاول أن يدفعك إلى إعادة قول ما قاله، بسؤال مثلاً: "لكن ماذا قلت لتحاسبني هكذا؟". ارفض أن تعيد صياغة كلماته، وأجب: "أنت تعرف ما الذي قلته، وأنا لا أريد الخوض في هذا الموضوع، ولكني أريد لذلك أن يتوقف بشكل نهائي". فالموظف السلبي خبير في تحوير الكلمات ولديه القدرة على تحويل مجرى الحوار إلى غير صالحك.

وينصحك هاري تشامبرز بأن:

1- لا تلق بكل اللائمة على سلبية الآخرين، وتذكر إننا عندما نوجه إصبع الاتهام إلى الآخرين، فإن أصابعنا الأربعة الأخرى تتجه نحونا.

2- قد نكون نحن أيضاً سلبيين، ومن العدل أن نرى كل المعوقات من طريق الآخرين قبل أن نفهمهم بالتقصير.

3- بعض الموظفين أيضاً تعوزهم الملكة والمهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم, وفي حالات أخرى قد تنقصهم الموارد أو المعلومات أو الصلاحيات الضرورية لأداء الواجب.

مثل هؤلاء الزملاء:

مكنهم قبل أن تصرخ في وجهوهم، وساعدهم قبل أن تطلب المساعدة منهم.

الأنانية:

الأنانية هي حب الذات الزائد أو الأثرة (أي تفضيل مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة). يوماً بعد يوم تزداد دوافع الصراع والفردية داخل بيئة العمل، فكل الأشخاص ينزعون إلى اتخاذ مواقف معادية من كل ما يمكن أن يهدد صالحهم الشخصي، في المدى القصير، وهم على استعداد - في سبيل ذلك - لأن يضربوا عرض الحائط بكل اعتبارات العدالة والكفاءة على المدى الطويل. فإذا ما أحس الموظف أن مصلحته الشخصية تتعارض مع مصلحة الشركة، فلن يتردد في وضع مصلحته في المقام الأول، وهذا هو ما نطلق عليه "الأنانية".

ويقترح هاري تشامبرز علاجاً فورياً لهذا العلاج السيئ من خلال:

1- توسيع قاعدة العاملين في اتخاذ القرار عن طريق مناقشة القرارات والتصويت عليها، والاستماع للاقتراحات.

2- تعميم معايير الأداء واللوائح على الكل دون استثناء، مع التأكيد على توثيق المطالب والاقتراحات والمناقشة الموضوعية خلال الاجتماعات.

3- لا تتعامل مع المشكلات الشخصية، استمع ولكن لا تقدم أكثر من النصح.

4- إعلن توقعاتك للأداء والجودة للجميع.

النميمة:

لا أحد يعرف متى وكيف صارت الغيبة والنميمة من الممارسات اليومية في العمل، كل ما نعرفه هو أن هذه الممارسات - كما يشرح هالري تشامبرز - ما عادت تثير دهشة أو انتباه أحد، لقد فقدنا حساسيتنا تجاهها، وأصبح المدير يعلم أن فلاناً وفلاناً من الموظفين يغتابونه، دون أن يرى في ذلك أية غضاضة.

فلم يعد النقض يقتصر على نقض أفكار الآخرين أو تصرفاتهم، بل أصبح ذم الشخصية وتسفيه الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأحكام الموضوعية المتأنية، فما أن يختلف إثنان في العمل، حتى يصب كل منهما كراهيته ووشايته ونميمته على الآخر، كما تزداد الغيبة والنميمة في بيئات العمل:

1- إذا تم تعيين مدير جديد.

2- إذا كان المدير يصغر الموظفين في السن أو في سنوات الخدمة في الشركة.

3- إذا كان المدير سيدة.

ويقترح هاري تشامبرز علاجاً فورياً لهذا السلوك السيئ من خلال:

1- انشر ثقافة المصارحة وحارب الشللية في المنظمة، ويتأتى هذا بتوزيع المهام على الأفراد في شكل فرق عمل متداخلة، وعدم تقييد كل موظف بعمل مستقل.

2- تعامل مع الأخطاء، وليس مع الأشخاص، تكلم في سير العمل والخطة وبنود الميزانية ومراجعتها أو المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة والتطورات التي تحدث فيهما، أي ركز على العمل لا على العامل، بحيث تحصل على المعلومات التي تريدها عن سير العمل، ونتجنب الخوض في بحر الإشاعات التي تلاحق الشخصيات.

غسيل الأموال:

يشرح كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) موضوع غسيل الأموال كالتالي: حيث يعرفا مصطلح غسيل الأموال بأنه عملية تنظيف أو تطهير أموال قذرة، بمعنى أنها اكتسبت بطرق أو جاءت من مصادر غير مشروعة قانونياً وأخلاقياً.

وقد استعانت الكثير من المنظمات الإجرائية والعصابات المنظمة بآليات متعددة وأساليب عالية التقنية لإنجاز هذه المهمة ومن هذه الأساليب توريط الكثير من الموظفين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية الرفيعة منها أو من شاغلي وظائف الإدارة الدنيا في عمليات الغسيل هذه.

إن هدف الذين يقومون بعمليات غسيل الأموال هو تحويلها إلى القنوات القانونية للأعمال التجارية المشروعة مما يجعلها تبدو قانونية ومشروعة، لذلك فإن المتورطين بعمليات الغسيل من الموظفين إنما يمارسون فساداً إدارياً باعتبار أن هذا العمل يمثل جريمة تضليل وتمويه على المصادر التي تتأتى منها هذه الأموال وإدخالها ضمن إجراءات مشروعة وقانونية مستغلين وظيفتهم وصفتهم القانونية الرسمية وملحقين الضرر ببلدهم ومنظماتهم والمجتمع بشكل عام.

لقد أصبحت ظاهرة غسيل الأموال فساداً عالمياً ليس محصوراً ببلدان معينة ومنظمات بذاتها بل إنها تمثل جريمة منظمة تساهم وتشارك فيها جهات حكومية ومؤسسات مالية دولية وربما مكاتب استشارية في المجال المالي والمحاسبي وموظفين كبار في مختلف دول العالم. وعند متابعة ظاهرة غسيل الأموال وتطورها منذ بداية ظهورها حتى يومنا الحالي فإنه يمكن الإشارة إلى أن ظاهرة غسيل الأموال قد تغيرت وتجددت وانتشرت وفق العديد من الخصائص وكما يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (1): غسيل الأموال التقليدي والحديث

غسيل الأموال التقليدي	غسيل الأموال في عالم اليوم
1- ممارسات محدودة وفي نطاق محلي.	1- ممارسات واسعة الانتشار تشكل ظاهرة عالمية.
2- آليات بسيطة وإجراءات معروفة.	2- آليات معقدة وأساليب متنوعة.
3- ظاهرة غير منظمة وعشوائية.	3- ظاهرة منهجية ومنظمة.
4- تقتصر على قطاعات بذاتها مثل تجارة السلاح والمخدرات وكازينوهات القمار وغيرها.	4- تشمل مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية وغيرها.
5- المبالغ والأموال المغسولة محدودة.	5- مبالغ طائلة تتجاوز المليارات.
6- إن المتورطين غالباً ما يكونوا مسئولين حكوميين كبار ورجال أعمال.	6- ازدياد عدد المتورطين ليشمل مختلف المستويات الإدارية والمهن.
7- آليات التنفيذ تنحصر بالمصارف والمؤسسات المالية والاستثمار في العقارات.	7- آليات الغسيل تشتمل على الكثير من القطاعات والمؤسسات وأوجه الاستثمار.

غسيل الأموال التقليدي	غسيل الأموال في عالم اليوم
8- الآثار السلبية والأخطار والصعوبات المرافقة لعمليات الغسيل محدودة وقليلة بسبب محدودية الانتشار	8- الآثار السلبية أوسع شمولاً وأبلغ ضرراً بسبب ما تتمتع به المنظمات القائمة بغسيل الأموال من قدرات كبيرة وسرعة اتصال واستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
9- كشف العمليات أسهل نسبياً	9- صعوبة وزيادة تعقد كشف عمليات الغسيل.
10- جهود محلية ووطنية للمكافحة.	10- جهود دولية وإشراك منظمات عالمية في مكافحة عمليات الغسيل.
11- طابع الغسيل اقتصادي تجاري.	11- متعدد الأبعاد ويغلب عليه الفساد السياسي.

وفي ختام الفصل الحالي يمكن التأكيد على النقاط التالية:

- مكافحة الفساد هي مسئولية الجميع في كل المجتمعات.
- مكافحة الفساد يتضمن الدفاع عن القيم الأخلاقية في كل المجتمعات والعمل على تقويتها.
- المجتمع له دور رئيسي في مكافحة الفساد وإعلاء القيم وإبراز نماذج الشفافية وتعبئة المجتمع لمساندة الإصلاح.
- هناك حاجة أساسية إلى تشكيل شراكات بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لإعلاء ممارسات الشفافية ومكافحة الفساد.
- ضرورة الالتزام بمبدأ المحاسبية العامة والإعلان عن ميزانيات وموازنات منظمات المجتمع، والشفافية في استخدام موارد أي منظمة في المجتمع.

الفصل السابع

الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة.
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- منهج الإسلام في مكافحة الفساد الإداري والإضرار بالصالح العام.
- مقترحات لمكافحة الفساد.

الفصل السابع

الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد

مقدمــة

يمكن أن نقول أن من الأهداف الرئيسية للحوكمة الرشيدة مكافحة الفساد سواء على مستوى الوقاية أو العلاج لهذا المرض أو المشكلة. ولقد اجتهدت منظمة الأمم المتحدة على مكافحة الفساد من خلال عدة جهود دولية، منها على سبيل المثال:

نشر اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتي سيتم عرضها بالكامل في هذا الفصل. كذلك سيحاول المؤلف عرض منهج الإسلام في مكافحة الفساد. ثم في خاتمة الفصل سيتم تقديم بعض المقترحات لمكافحة الفساد.

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

أصدرت منظمة الأمم المتحدة في العام 2005 اتفاقية دولية لمكافحة الفساد، مكونة من 14 مادة، وعلى جميع أعضاء الأمم المتحدة الاسترشاد بها، بل الالتزام بها. بنود هذه الاتفاقية هي كالتالي:

الفصل الأول: أحكام عام

المادة 1: بيان الأغراض

أغراض هذه الاتفاقية هي:

1- ترويج وتدعيم التدابير الرامية إلى منع ومكافحة الفساد بصورة أكفأ وأنجح.

2- ترويج وتيسير ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال منع ومكافحة الفساد، بما في ذلك في مجال استرداد الموجودات.

المادة 2: المصطلحات المستخدمة

لأغراض هذه الاتفاقية يقصد بتعبير موظف عمومي:

1- أي شخص يشغل منصباً تشريعياً أو تنفيذياً أو إدارياً أو قضائياً لدى دولة طرف، سواء أكان معيناً أو منتخباً، دائماً أو مؤقتاً، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن أقدمية ذلك الشخص.

2- أي شخص آخر يؤدي وظيفة عمومية، بما في ذلك لصالح جهاز عمومي أو منشأة عمومية، أو يقدم خدمة عمومية، حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف، وحسب ما هو مطبق في المجال القانوني ذي الصفة لدى تلك الدولة الطرف.

3- أي شخص آخر معرّف بأنه "موظف عمومي" في القانون الداخلي للدولة الطرف، بيد أنه لأغراض بعض التدابير المعينة الواردة في الفصل الثاني من هذه الاتفاقية، يجوز أن يقصد بتعبير "موظف عمومي" أي شخص يؤدي وظيفة عمومية أو يقدم خدمة عمومية حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف وحسب ما هو مطبق في المجال المعني من قانون تلك الدولة الطرف.

يقصد بتعبير موظف عمومي أجنبي أي شخص يشغل منصباً تشريعياً أو تنفيذياً أو إدارياً أو قضائياً لدى بلد أجنبي، سواء أكان معيناً أم منتخباً، وأي شخص يمارس وظيفة عمومية لصالح بلد أجنبي، بما في ذلك لصالح جهاز عمومي أو منشأة عمومية.

يقصد بتعبير "موظف مؤسسة دولية عمومية": مستخدم مدني دولي أو أي شخص تأذن له مؤسسة من هذا القبيل بأن يتصرف نيابة عنها.

بقصد بتعبير الممتلكات: الموجودات بكل أنواعها، سواء أكانت مادية أم غير مادية، منقولة أم غير منقولة، ملموسة أم غير ملموسة، والمستندات أو الصكوك القانونية، التي تثبت ملكية تلك الموجودات أو وجود حق فيها.

يقصد بتعبير العائدات الإجرامية: أي ممتلكات متأتية أو متحصل عليها، بشكل مباشر أو غير مباشر، من ارتكاب جرم.

يقصد بتعبير التجميد أو الحجز: فرض حظر مؤقت على إحالة الممتلكات أو تبديلها أو التصرف فيها أو نقلها، أو تولي عهدة الممتلكات أو السيطرة عليها مؤقتاً، بناء على أمر صادر عن محكمة أو سلطة مختصة أخرى.

يقصد بتعبير المصادرة: التي تشمل التجريد حيثما انطبق، الحرمان الدائم من الممتلكات بأمر صادر عن محكمة أو سلطة مختصة أخرى.

يقصد بتعبير الجرم الأصلي: أي جرم تأتت منه عائدات يمكن أن تصبح موضوع جرم حسب التعريف الوارد في المادة 23 من هذه الاتفاقية.

بقصد بتعبير التسليم المراقب: السماح لشحنات غير مشروعة أو مشبوهة بالخروج من إقليم دولة أو أكثر أو المرور عبره أو دخوله بعلم من سلطاتها المعنية وتحت مراقبتها، بغية التحري عن جرم ما وكشف هوية الأشخاص الضالعين في ارتكابه.

المادة 3: نطاق الانطباق

1- تنطبق هذه الاتفاقية، وفقاً لأحكامها، على منع الفساد والتحري عنه وملاحقة مرتكبيه، وعلى تجميد وحجز وإرجاع العائدات المتأتية من الأفعال المجرمة وفقاً لهذه الاتفاقية.

2- لأغراض تنفيذ هذه الاتفاقية، ليس ضرورياً أن تكون الجرائم المبينة فيها قد ألحقت ضرراً أو أذى بأملاك الدولة، باستثناء ما تنص عليه خلافاً لذلك.

المادة 4: صون السيادة

تؤدي الدول الأطراف التزاماتها بمقتضى هذه الاتفاقية على نحو يتسق مع مبدأي تساوي الدول في السيادة وسلامة أراضيها، ومع مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى.

ليس في هذه الاتفاقية ما يبيح للدولة الطرف أن تقوم في إقليم دولة أخرى بممارسة الولاية القضائية وأداء الوظائف التي يناط أداؤها حصراً بسلطات تلك الدولة الأخرى بمقتضى قانونها الداخلي.

الفصل الثاني: التدابير الوقائية

المادة 5: سياسات وممارسات مكافحة الفساد الوقائية

1- تقوم كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بوضع وتنفيذ أو ترسيخ سياسات فعالة منسقة لمكافحة الفساد، تعزز مشاركة المجتمع وتجسد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية والنزاهة والشفافية والمساءلة.

2- تسعى كل دولة طرف إلى إرساء وترويج ممارسات فعالة تستهدف منع الفساد.

3- تسعى كل دولة طرف إلى إجراء تقييم دوري للصكوك القانونية والتدابير الإدارية ذات الصلة، بغية تقرير مدى كفايتها لمنع الفساد ومكافحته.

المادة 6: هيئة أو هيئات مكافحة الفساد الوقائية

1- تكفل كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، وجود هيئة أو هيئات، حسب الاقتضاء، تتولى منع الفساد، بوسائل مثل: تنفيذ السياسات المشار إليها في المادة 5 من هذه الاتفاقية، والإشراف على تنفيذ تلك السياسات وتنسيقه، عند الاقتضاء، وزيادة المعارف المتعلقة بمنع الفساد وتعميمها.

2- تقوم كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بمنح الهيئة أو الهيئات المشار إليها في الفقرة 1 من هذه المادة ما يلزم من الاستقلالية، لتمكين تلك الهيئة أو الهيئات من الاضطلاع بوظائفها بصورة فعالة وبمنأى عن أي تأثير لا مسوغ له. وينبغي توفير ما يلزم من موارد مادية وموظفين متخصصين، وكذلك ما قد يحتاج إليه هؤلاء الموظفون من تدريب للاضطلاع بوظائفهم.

المادة 7: القطاع العام

1- تسعى كل دولة طرف، حيثما اقتضى الأمر ووفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، إلى اعتماد وترسيخ، وتدعيم نظم لتوظيف المستخدمين المدنيين، وغيرهم من الموظفين العموميين غير المنتخبين عند الاقتضاء، واستخدامهم واستبقائهم وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد تتسم بأنها:

أ- تقوم على مبادئ الكفاءة والشفافية والمعايير الموضوعية، مثل الجدارة والإنصاف والأهلية.

ب- تشتمل على إجراءات مناسبة لاختيار وتدريب أفراد لتولي المناصب العمومية، التي تعتبر عرضة للفساد بصفة خاصة وضمان تناوبهم على المناصب عند الاقتضاء.

ج- تشجع على تقديم أجور كافية ووضع جداول أجور منصفة، مع مراعاة مستوى النمو الاقتصادي للدولة الطرف المعنية.

د- تشجع على وضع برامج تعليمية وتدريبية لتمكين أولئك الموظفين من الوفاء بمتطلبات الأداء الصحيح والمشرف والسليم للوظائف العمومية، وتوفر لهم التدريب المتخصص والمناسب من أجل إذكاء وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم. ويجوز أن تشير هذه البرامج إلى مدونات أو معايير سلوكية في المجالات التي تنطبق عليها.

2- تنظر كل دولة طرف أيضاً في اعتماد تدابير تشريعية وإدارية مناسبة، بما يتوافق مع أهداف هذه الاتفاقية، ووفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، لوضع معايير تتعلق بالترشيح للمناصب العمومية وانتخاب شاغليها.

3- تسعى كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، إلى اعتماد وترسيخ وتدعيم نظم تعزز الشفافية وتمنع تضارب المصالح.

المادة 8: مدونات قواعد سلوك للموظفين العموميين

1- من أجل مكافحة الفساد، تعمل كل دولة طرف، ضمن جملة أمور، على تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية بين موظفيها العموميين، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني.

2- على وجه الخصوص، تسعى كل دولة طرف إلى أن تطبق، ضمن نطاق نظمها المؤسسية والقانونية، مدونات أو معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرف والسليم للوظائف العمومية.

3- لأغراض تنفيذ أحكام هذه المادة، على كل دولة طرف، حيثما اقتضى الأمر ووفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، أن تحيط علماً بالمبادرات ذات الصلة التي اتخذتها المنظمات الإقليمية والأقاليمية والمتعددة الأطراف، ومنها المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين، الواردة في مرفق قرار الجمعية العامة 59/51 المؤرخ 12 كانون الأول/ ديسمبر 1996.

4- تنظر كل دولة طرف أيضاً، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، في إرساء تدابير ونظم تيسر قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد، عندما ينتبهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم.

5- تسعى كل دولة طرف، عند الاقتضاء ووفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، إلى وضع تدابير ونظم تلزم الموظفين العموميين بأن يفصحوا للسلطات المعنية عن أشياء، منها ما لهم من أنشطة خارجية وعمل وظيفي واستثمارات وموجودات وهبات أو منافع كبيرة قد تفضي إلى تضارب في المصالح مع مهامهم كموظفين عموميين.

6- تنظر كل دولة طرف في أن تتخذ، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، تدابير تأديبية أو تدابير أخرى ضد الموظفين العموميين، الذين يخالفون المدونات أو المعايير الموضوعة وفقاً لهذه المادة.

المادة 9: المشتريات العمومية وإدارة الأموال العمومية

1- تقوم كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، بالخطوات اللازمة لإنشاء نظم اشتراء مناسبة تقوم على الشفافية والتنافس وعلى معايير الموضوعية في اتخاذ القرارات، وتتسم، ضمن جملة أمور، بفاعليتها في منع الفساد، وتتناول هذه النظم، التي يجوز أن تراعى في تطبيقها قيم حدية مناسبة، أموراً، منها:

أ- توزيع المعلومات المتعلقة بإجراءات وعقود الاشتراء، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالدعوات إلى المشاركة في المناقصات، والمعلومات ذات الصلة أو الوثيقة الصلة بإرساء العقود، توزيعاً عاماً، مما يتيح لمقدمي العروض المحتملين وقتاً كافياً لإعداد عروضهم وتقديمها.

ب- القيام مسبقاً بإقرار ونشر شروط المشاركة، بما في ذلك معايير الاختيار وإرساء العقود وقواعد المناقصة.

ج- استخدام معايير موضوعية ومقررة مسبقاً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات العمومية، تيسيراً للتحقق لاحقاً من صحة تطبيق القواعد أو الإجراءات.

د- إقامة نظام فعال للمراجعة الداخلية، بما في ذلك نظام فعال للطعن، ضماناً لوجود سبل قانونية للتظلم والانتصاف في حال عدم اتباع القواعد أو الإجراءات الموضوعة عملاً بهذه الفقرة.

هـ - اتخاذ تدابير، عند الاقتضاء، لتنظيم الأمور المتعلقة بالعاملين المسؤولين عن المشتريات، مثل الإعلان عن أي مصلحة في مشتريات عمومية معنية، وإجراءات الفرز، والاحتياجات التدريبية.

2- تتخذ كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، تدابير مناسبة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العمومية. وتشمل هذه التدابير ما يلي:

أ- إجراءات لاعتماد الميزانية الوطنية.

ب- الإبلاغ عن الإيرادات والنفقات في حينها.

ج- نظاماً يتضمن معايير للمحاسبة ومراجعة الحسابات وما يتصل بذلك من رقابة.

د- نظماً فعالة وكفؤة لتدبر المخاطر وللمراقبة الداخلية.

هـ - اتخاذ تدابير تصحيحية، عند الاقتضاء في حال عدم الامتثال للاشتراطات المقررة في هذه الفقرة.

3- تتخذ كل دولة طرف ما قد يلزم من تدابير مدنية وإدارية، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، للمحافظة على سلامة دفاتر المحاسبة أو السجلات أو البيانات المالية أو المستندات الأخرى ذات الصلة بالنفقات والإيرادات العمومية ولمنع تزوير تلك المستندات.

المادة 10: إبلاغ الناس

1- تتخذ كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي ومع مراعاة ضرورة مكافحة الفساد، ما قد يلزم من تدابير لتعزيز الشفافية في إدارتها العمومية، بما في ذلك ما يتعلق بكيفية تنظيمها واشتغالها وعمليات اتخاذ القرارات فيها، عند الاقتضاء. ويجوز أن تشمل هذه التدابير ما يلي:

أ- اعتماد إجراءات أو لوائح تمكن عامة الناس من الحصول، عند الاقتضاء، على معلومات عن كيفية تنظيم إداراتها العمومية واشتغالها وعمليات اتخاذ القرارات فيها، وعن القرارات والصكوك القانونية التي تهم عامة الناس، مع إيلاء المراعاة الواجبة لصون حرمتهم وبياناتهم الشخصية.

ب- تبسيط الإجراءات الإدارية، عند الاقتضاء، من أجل تيسير وصول الناس إلى السلطات المختصة التي تتخذ القرارات.

ج- نشر معلومات يمكن أن تضم تقارير دورية عن مخاطر الفساد في إدارتها العمومية.

المادة 11: التدابير المتعلقة بالجهاز القضائي وأجهزة النيابة العامة

1- نظراً لأهمية استقلالية القضاء وما له من دور حاسم في مكافحة الفساد، تتخذ كل

دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني ودون مساس باستقلالية القضاء، تدابير لتدعيم النزاهة ودرء فرص الفساد بين أعضاء الجهاز القضائي. ويجوز أن تشمل تلك التدابير قواعد بشأن سلوك أعضاء الجهاز القضائي.

2- يجوز استحداث وتطبيق تدابير ذات مفعول مماثل للتدابير المتخذة عملاً بالفقرة 1 من هذه المادة داخل جهاز النيابة العامة في الدول الأطراف التي لا يشكل فيها ذلك الجهاز جزءاً من الجهاز القضائي، ولكن يتمتع باستقلالية مماثلة لاستقلاليته.

المادة 12: القطاع الخاص

1- تتخذ كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، تدابير لمنع ضلوع القطاع الخاص في الفساد، ولتعزيز معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات في القطاع الخاص، وتفرض عند الاقتضاء عقوبات مدنية أو إدارية أو جنائية تكون فعالة ومتناسبة ورادعة على عدم الامتثال لهذه التدابير.

2- يجوز أن تتضمن التدابير الرامية إلى تحقيق هذه الغايات ما يلي:

أ- تعزيز التعاون بين أجهزة إنفاذ القانون وكيانات القطاع الخاص ذات الصلة.

ب- العمل على وضع معايير وإجراءات تستهدف صون نزاهة كيانات القطاع الخاص ذات الصلة، بما في ذلك وضع مدونات قواعد سلوك من أجل قيام المنشآت التجارية وجميع المهن ذات الصلة بممارسة أنشطتها على وجه صحيح ومشرف وسليم ومنع تضارب المصالح، ومن أجل ترويج استخدام الممارسات التجارية الحسنة بين المنشآت التجارية وفي العلاقات التعاقدية بين تلك المنشآت والدولة.

ج- تعزيز الشفافية بين كيانات القطاع الخاص، بما في ذلك اتخاذ تدابير عند الاقتضاء بشأن هوية الأشخاص الاعتبارية والطبيعية الضالعة في إنشاء وإدارة الشركات.

د- منع إساءة استخدام الإجراءات التي تنظم نشاط كيانات القطاع الخاص، بما في

ذلك الإجـراءات المتعلقـة بالإعانـات والـرخص التـي تمنحهـا السـلطات العموميـة للأنشطة التجارية.

هـ - منع تضارب المصالح بفـرض قيـود، حسـب الاقتضـاء ولفـترة زمنيـة معقولـة، عـلى ممارسـة المـوظفين العمـوميين السـابقين أنشـطة مهنيـة، أو عـلى عمـل المـوظفين العموميين في القطـاع الخـاص بعـد اسـتقالتهم أو تقاعـدهم، عنـدما تكـون لتلـك الأنشطة أو ذلك العمـل صـلة مبـاشرة بالوظـائف التـي تولاهـا أولئـك الموظفـون العموميون أو أشرفوا عليها أثناء مدة خدمتهم.

و- ضمان أن تكـون لـدى منشـآت القطـاع الخـاص، مـع أخـذ بنيتهـا وحجمهـا بعـين الاعتبار، ضوابط كافية لمراجعة الحسابات داخلياً تساعد على منـع أفعـال الفسـاد وكشفها وضمان أن تكون حسابات منشآت القطاع الخـاص هـذه وبياناتهـا الماليـة اللازمة خاضعة لإجراءات مراجعة حسابات وتصديق ملائمة.

3- بغية منع الفساد، تتخذ كل دولة طرف ما قد يلزم من تدابير، وفقـاً لقوانينهـا الداخليـة ولوائحها المتعلقة بمسـك الـدفاتر والسـجلات، والكشـف عـن البيانـات الماليـة، ومعـايير المحاسبة ومراجعة الحسابات، لمنع القيام بالأفعال التالية بغرض ارتكاب أي من الأفعـال المجرمة وفقاً لهذه الاتفاقية:

أ- إنشاء حسابات خارج الدفاتر.

ب- إجراء معاملات دون تدوينها في الدفاتر أو دون تبيينها بصورة وافية.

ج- تسجيل نفقات وهمية.

د- قيد التزامات مالية دون تبيين غرضها على الوجه الصحيح.

هـ - استخدام مستندات زائفة.

و- الإتلاف المتعمد لمستندات المحاسبة قبل الموعد الذي يفرضه القانون.

4- على كل دولة ألا تسمح باقتطاع النفقات التـي تمثـل رشـاوى مـن الوعـاء الضريبـي، لأن الرشاوى هي من أركان الأفعـال المجرمـة وفقـاً للمادتـين 15 و 16 مـن هـذه الاتفاقيـة، وكذلك، عند الاقتضاء، سائر النفقات المتكبدة في تعزيز السلوك الفاسد.

المادة 13: مشاركة المجتمع

1- تتخذ كل دولة طرف تدابير مناسبة، ضمن حدود إمكاناتها ووفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، لتشجيع أفراد وجماعات لا ينتمون إلى القطاع العام، مثل المجتمع الأهلي والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، على المشاركة النشطة في منع الفساد ومحاربته، ولإذكاء وعي الناس فيما يتعلق بوجود الفساد وأسبابه وجسامته وما يمثله من خطر. وينبغي تدعيم هذه المشاركة بتدابير مثل:

أ- تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتشجيع إسهام الناس فيها.

ب- ضمان تيسر حصول الناس فعلياً على المعلومات.

ج- القيام بأنشطة إعلامية تسهم في عدم التسامح مع الفساد، وكذلك برامج توعية عامة تشمل المناهج المدرسية والجامعية.

د- احترام وتعزيز وحماية حرية التماس المعلومات المتعلقة بالفساد وتلقيها ونشرها وتعميمها. ويجوز إخضاع تلك الحرية لقيود معينة، شريطة أن تقتصر هذه القيود على ما ينص عليه القانون وما هو ضروري: لمراعاة حقوق الآخرين أو سمعتهم ولحماية الأمن الوطني أو النظام العام أو لصون صحة الناس أو أخلاقهم.

المادة 14: تدابير منع غسل الأموال

على كل دولة طرف:

1- أن تنشئ نظاماً داخلياً شاملاً للرقابة والإشراف على المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، بما في ذلك الشخصيات الطبيعية أو الاعتبارية التي تقدم خدمات نظامية أو غير نظامية في مجال إحالة الأموال أو كل ما له قيمة، وعند الاقتضاء على الهيئات الأخرى المعرضة بوجه خاص لغسل الأموال، ضمن نطاق اختصاصها، من أجل ردع وكشف جميع أشكال غسل الأموال، ويتعين أن يشدد ذلك النظام على المتطلبات الخاصة بتحديد هوية الزبائن والمالكين المنتفعين، عند الاقتضاء، وحفظ السجلات والإبلاغ عن المعاملات المشبوهة.

2- أن تكفل، دون مساس بأحكام المادة 46 من هذه الاتفاقية، قدرة السلطات الإدارية والرقابية والمعنية بإنفاذ القانون وسائر السلطات المكرسة لمكافحة غسل الأموال "بما فيها السلطات القضائية، حيثما يقضي القانون الداخلي بذلك"، على التعاون وتبادل المعلومات على الصعيدين الوطني والدولي ضمن نطاق الشروط التي يفرضها قانونها الداخلي، وأن تنظر، لتلك الغاية في إنشاء وحدة معلومات استخبارية مالية تعمل كمركز وطني لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بعمليات غسل الأموال المحتملة، ولتعميم تلك المعلومات.

3- تنظر الدول الأطراف في تنفيذ تدابير قابلة للتطبيق لكشف ورصد حركة النفوذ والصكوك القابلة للتداول ذات الصلة عبر حدودها، رهناً بضمانات تكفل استخدام المعلومات استخداماً سليماً ودون إعاقة حركة رأس المال المشروع بأي صورة من الصور. ويجوز أن تشمل تلك التدابير اشتراط قيام الأفراد والمؤسسات التجارية بالإبلاغ عن إحالة أي مقادير ضخمة من النقود والصكوك القابلة للتداول ذات الصلة عبر الحدود.

4- تنظر الدول الأطراف في تنفيذ تدابير مناسبة وقابلة للتطبيق لإلزام المؤسسات المالية، ومنها الجهات المعنية بتحويل الأموال بما يلي:

أ- تضمين استمارات الإحالة الإلكترونية للأموال والرسائل ذات الصلة معلومات دقيقة ومفيدة عن المصدر.

ب- الاحتفاظ بتلك المعلومات طوال سلسلة عمليات الدفع.

ج- فرض فحص دقيق على إحالات الأموال التي لا تحتوي على معلومات كاملة عن المصدر.

5- لدى إنشاء نظام رقابي وإشرافي داخلي بمقتضى أحكام هذه المادة، ودون مساس بأي مادة أخرى من هذه الاتفاقية، يجدر بالدول الأطراف أن تسترشد بالمبادرات ذات الصلة التي اتخذتها المؤسسات الإقليمية والأقاليمية ومتعددة الأطراف ضد غسل الأموال.

6- تسعى الدول الأطراف إلى تنمية وتعزيز التعاون العالمي والإقليمي ودون الإقليمي والثنائي بين السلطات القضائية وأجهزة إنفاذ القانون وأجهزة الرقابة المالية من أجل مكافحة غسل الأموال.

منهج الإسلام في مكافحة الفساد الإداري والإضرار بالمصالح العام

والسؤال الهام هنا: ماذا عن منهج الإسلام في مكافحة الفساد الإداري والإضرار بالمصالح العام؟

يجيب عن هذا السؤال جمال محمود (2006) في مقالة له عن "توجيهات الإسلام في ترشيد العمل الوظيفي العام"، حيث أوضح أن الإسلام قد أوجب شروطاً وضوابط في اختيار القائمين بالخدمة العامة يجب مراعاتها كما أبرزت الحضارة الإسلامية صوراً وآليات معينة لمراقبة وتقويم عمل الجهاز الإداري، نعلم أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد طبق قاعدة: "من أين لك هذا ؟" على بعض ولاته ممن اشتبه في أن يكون جانب من ثروتهم نتيجة استغلال المنصب.

وفي وقت مبكر ظهرت وظيفة المحتسب في مراقبة الأسواق وأعمال التجارة من قبل الدولة وظهر ديوان المظالم للتحقق من الشكاوى التي تقدم ضد الولاة والقائمين بالخدمة العامة، وطبق الخلفاء الراشدون قاعدة الثواب والعقاب على المحسن والمسيء يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه للأشتر التمغي وقد ولاه على مصر "ولا يكون المحسن والمسيء عندهم سواء" ويحذره من أن يستشير من كان من قبله للأسرار وزيراً وذلك حتى يحسن اختيار من يستعين بهم.

ويطلب إليه أن يهتم بعمارة الأرض أكثر من الاهتمام بجلب المال (الخرج) وأن يراقب التجارة حتى لا يكون هناك جشع أو احتكار من بعض التجار، وكل أجهزة الرقابة الحديثة على المال العام وعلى عمل القائمين بالخدمة العامة تستند إلى أصل إسلامي هو: الحفاظ على المال العام وتقويم عمل القائمين على المصالح العامة للاختيار الأصلح للعمل.

وعمل هذه الأجهزة الحديثة هو امتداد لما أخذ به عهد الخلافة الراشدة من حرص على كفاءة الإدارة العامة في تحقيق مصالح الناس والتحقق من أمانة وإخلاص القائمين بالعمل العام وإذا توافر في مجتمع حسن اختيار القائمين على الخدمة العامة وقامت أجهزة الرقابة بواجبها بأمانة وإخلاص فإن الفساد الإداري يتلاشى ويصبح في أدنى صوره وأقل أضراره.

مقترحات لمكافحة الفساد

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من تدابير وقائية وعلاجية لمكافحة الفساد، فإنه يمكن تقديم المقترحات التالية لمكافحة هذه الظاهرة أو الجريمة:

1- أهمية تفعيل الرقابة الإدارية والمالية وتدعيم أجهزتها وتقويتها لتؤتي ثمارها.

2- تقديم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي في هذا المجال، ونذكر هنا على سبيل المثال: القرار الذي أصدره مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية عام 2007م (1428هـ) بشأن الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، والذي يؤكد على أهمية الإصلاح الإداري، وتكريس العدل والشفافية، ومنع استغلال السلطة، والحد من التجاوزات في الجهاز الحكومي.

كذلك أقر دستور جمهورية مصر العربية الحالي والصادر في العام 2012 بإنشاء المفوضية الوطنية لمكافحة الفساد والتي تختص بالعمل على محاربة الفساد، ومعالجة تضارب المصالح، ونشر قيم النزاهة والشفافية وتحديد معاييرها، ووضع الاستراتيجية الوطنية الخاصة بذلك كله، وضمان تنفيذها بالتنسيق مع الهيئات المستقلة الأخرى، والإشراف على الأجهزة المعنية التي يحددها القانون (المادة رقم 204).

3- إرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها، ونذكر هنا على سبيل المثال أهمية أن تضع كل منظمة وكل نقابة ميثاق شرف لها وتشكل لجنة للقيم والأخلاقيات بها، تكون إحدى مهامها الرئيسية تدعيم القيم الأخلاقيات الإيجابية

لدى العاملين بها أو لدى المهنيين الأعضاء بها، ومحاسبة المخالفين عند ممارسة إحدى القيم والأخلاقيات السلبية.

ويضيف خالد بن عبد الرحمن آل الشيخ اقتراحات أخرى هي:

1- ضرورة قيام أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة الرقابة الداخلية في الوزارات والمصالح الحكومية بالدور المطلوب منها وذلك بالكشف عن مرتكبي أنماط الفساد الإداري وتطبيق الأنظمة واللوائح بحقهم بدقة وعدالة، وعدم التساهل معهم وتقديمهم للجهات المعنية بالتحقيق في هذه القضايا تمهيداً لمحاكمتهم ومن ثم معاقبتهم إذا ثبت الجرم بحقهم.

2- فتح خطوط ساخنة للإبلاغ عن حالات الفساد الإداري وتسهيل الإجراءات والبعد عن التعقيدات الإدارية التي تمنع المواطنين من الإبلاغ عن حالات الفساد الإداري ووضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المبلغين.

3- إعادة النظر في الأنظمة واللوائح ودراستها لرفع أسقف العقوبات في بعض أنماط الفساد الإداري وتحديد المسئولية بشكل دقيق وسد الثغرات والمنافذ التي ينفذ من خلالها الفاسدون والمفسدون مع سرعة إصدار الأحكام القضائية وتلافي ضعف بعض الأحكام التي تصدر من المحاكم العامة أو ديوان المظالم وتلافي تفاوت الأحكام في الوقائع المتشابهة وعدم الأخذ بالحد الأدنى من العقوبات إلا في أضيق الحدود.

هذا ولقد استحدثت كثير من دول العالم أجهزة أو منظمات مستقلة لمكافحة الفساد المالي والإداري في مجتمعاتهم وتحقيق مبدأ الشفافية وحماية النزاهة ... فعلى سبيل المثال في المملكة العربية السعودية تم تأسيس "ديوان المظاليم"، وهذا الديوان يشبه نظام "ناظر المظاليم" الذي استحدث واستقر على عهد الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، ويماثل مكتب "أمين المظالم" التابع مباشرة للأمين العام لمنظمة الأمم المتحدة في الوقت الحالي. بل في العام 2012م / 1432هـ قامت المملكة العربية السعودية أيضاً بتأسيس الهيئة الوطنية

لمكافحة الفساد. وفي مصر تم إنشاء هيئة الرقابة الإدارية والمفوضية الوطنية لمكافحة الفساد كما سبق ذكره آنفاً, كذلك أنشأت سلطنة عمان في عام 2011 جهازاً للرقابة المالية والإدارية للدولة.

الفصل الثامن

النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية لمكافحة الفساد الإداري

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة.
- النزاهة.
- الإدارة على المكشوف.
- تعريف الشفافية.
- عناصر الشفافية.
- منظمة الشفافية الدولية ودورها في مكافحة الفساد.
- المساءلة.
- المحاسبية.
- لماذا كل هذا الاهتمام بالشفافية والمساءلة والمحاسبية؟

الفصل الثامن

النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية

لمكافحة الفساد الإداري

الشفافية والمكاشفة من عناصر نجاح إدارة أي منظمة

جون كيس

مقدمـة

بعد أن أصبح الفساد ظاهرة معقدة ومتجـذرة في أغلـب المجتمعـات وازدادت وطأتهـا بشكل خاص في الدول النامية من خلال عرقلة جهود الإصلاح والتنميـة الاقتصـادية والثقافيـة والاجتماعية صار من الضروري البحث عن آليات وطرق غير تقليدية لمحاربـة هـذه الظـاهرة وإجتثاثها أو تقليل آثارها السلبية. إن وسائل المعالجة التقليدية الجزئية تبدو قاصرة في التأثير على ظاهرة فساد إداري منهجي ومنظم ارتبط بالجريمة المنظمـة وعقـد مـن طـرق المعالجـة المستخدمة (طاهر الغالبي وصالح العامري: 2010).

لقد تجسدت تلك الجهود بطرح مفهوم الحوكمة الرشيدة أو الصالحة المرتبط بمـؤشرات موضوعية يمكن أن تمثل معايير لصدق التوجه في محاربة الفساد بمختلف أشكاله.

وهذه المعايير يمكن تحديد بعضها كالتالي:

- السلوك أو التصرف الأخلاقي، ومن أمثلة ذلك: النزاهة.

- الوضوح والشفافية.
- المسائلة والمحاسبية.
- الاستقرار السياسي.
- التوعية التنظيمية.
- سيادة القانون.

وهكذا يتضح أن النزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبية تمثل بعض المقومات الرئيسية للحوكمة الرشيدة أو الصالحة، ومدخل وقائي وعلاجي لمشكلة الفساد المالي والإداري، ووسائل رئيسية لمكافحة هذه الجريمة في المنظمات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني.

وسنتطرق في الجزء التالي: لماهية النزاهة، ولمفهوم الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة، ولتعريف مصطلح الشفافية وعناصرها ومؤشراتها، ثم نلقي الضوء باختصار على منظمة الشفافية الدولية باعتبارها منظمة تعمل على المستوى الدولي وتهدف إلى مكافحة الفساد بكافة الأشكال والأنواع والمستويات، ثم نقدم شرحاً لمعنى كل من المسائلة والمحاسبية كوسائل أيضاً لمكافحة الفساد بصفة عامة والفساد الإداري بصفة خاصة.

النزاهة:

لغوياً النزاهة هي الاستقامة والعفة، والبعد عن السوء وترك الشبهات، والترفع والعلو والسمو عن صغائر الأمور وعن الأخلاق السيئة والقيم السيئة، والموضوعية وعدم الذاتية، والنظر إلى الأمور بموضوعية وعدم التحيز، والتزام الشخص بالأمانة، واحترام الشخص لنفسه وتقديره لها، بما يجبر الآخرين على احترامه وتقديره (المصدر: المعجم الوسيط والمعجم الرائد ومعجم اللغة العربية المعاصر).

مفهوم النزاهة في الأداء الوظيفي:

تشير النزاهة في الأداء الوظيفي إلى تطبيق مفهوم النزاهة السابق الإشارة إليه في بيئة

العمل. بمعنى أن العاملين في أي منظمة عليهم أن يلتزموا بالنزاهة عند أدائهم للأعمال المطلوبة منهم أو عند ممارستهم للمهن الخاصة بهم.

بمعنى أن العاملين عليهم أن يتصفوا بالقيم الجيدة والأخلاق الحسنة، وأن يحرصوا على الموضوعية في قراراتهم وأفعالهم وإتجاهاتهم، وأن يقدموا الاحترام والتقدير لأنفسهم بما يلزم من يتعامل معهم بتقدير الاحترام والتقدير المناسبين ... أي أن النزاهة مبدأ وقيمة إيجابية في العمل تساهم في تحسين بيئة العمل، وتساهم في زيادة درجة المهنية للأداء الوظيفي.

محاور تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي:

هناك محاور عديدة لتحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي، يمكن تحديد أهمها في الآتي:

1- رفع شعار النزاهة في بيئة العمل.

2- التزام قادة المنظمة بالنزاهة في الأداء الوظيفي.

3- توفير البرامج التدريبية عن النزاهة في الأداء الوظيفي.

4- إجراء البحوث والدراسات عن النزاهة في الأداء الوظيفي.

5- تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة للتأكيد على القيم والأخلاقيات الجيدة والسلوكيات الايجابية في بيئة العمل ومنها النزاهة.

6- توضيح محاور تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي وأساليب ممارسة ذلك في بيئة العمل.

7- وضع ميثاق شرف (دستور أخلاقي) code of conduct للمنظمة يتضمن مجموعة من القيم والأخلاقيات والمبادئ وقواعد السلوك التي يجب أن يلتزم بها العاملين في المنظمة على أن يكون ضمن هذه القيم والسلوكيات: نزاهة الأداء الوظيفي.

8- توضيح قيمة ومبدأ النزاهة في الأداء الوظيفي في مواثيق شرف (الدساتير الأخلاقية) Codes of Ethics للمهن التي ينتهي إليها العاملين بالمنظمة كإحدى القيم التي يجب أن يلتزموا بها عند ممارسة المهن الخاصة بهم.

9- تدعيم ثقافة المنظمة بحيث تتضمن قيم تنظيمية عديدة تجعل هذه الثقافة قوية تسهم في خلق مناخ عمل صحي وأداء وظيفي متميز من هذه القيم نذكر:

- النزاهة
- الشفافية
- المصداقية
- الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء
- الاهتمام الفائق باحتياجات العاملين
- حرية تقديم الأفكار الجديدة
- الاتصالات المفتوحة
- الإدارة الديمقراطية
- الأمانة

الآثار الإيجابية المترتبة على تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي:

يترتب على تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي عدة آثار إيجابية نذكر منها:

1- تحقيق أداء وظيفي متميز
2- إعطاء انطباع جيد عن العاملين في المنظمة
3- تدعيم ممارسات أداء الجودة الشاملة
4- تحقيق درجة مهنية أعلى عند ممارسة العاملين في المنظمة للمهن التي ينتمون إليها.
5- إلزام الجمهور/ العملاء/ المراجعين/ باحترام وتقدير العاملين في المنظمة.

صعوبات/ معوقات تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي:

هناك صعوبات/ معوقات عديدة تواجه عملية تحقيق النزاهة في الأداء الوظيفي، نذكر منها:

1- عدم معرفة معنى النزاهة.
2- عدم معرفة أهمية النزاهة.
3- عدم معرفة الآثار الإيجابية المترتبة على تحقيق النزاهة.
4- عدم معرفة الآثار السلبية المترتبة على عدم تحقيق النزاهة.

5- عدم التزام قادة المنظمة بالنزاهة.

6- عدم وجود عقوبات للعاملين الذين لا يلتزمون بالنزاهة في الأداء الوظيفي.

7- أو وجود عقوبات مخففة في هذا الشأن.

8- أو وجود عقوبات ولكن لا تطبق في هذا الشأن.

9- صعوبة إثبات عدم النزاهة في الأداء الوظيفي.

10- قلة وعي العاملين في المنظمة بأن عدم النزاهة في الأداء الوظيفي يؤثر بالسلب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وعلى درجة المهنية عند قيام العاملين بممارسة المهن الخاصة بهم.

الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف Open Book Management والمنظمة المكشوفة Open Book Organization ، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John Case يصف فيه ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة S. R. C في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي.

وفي عام 1992 نشر جاك ستاك وبربير لغنهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة The Great of Business ، ثم قام جون كيس 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف، ثورة الأعمال المقبلة Open Book Management, The Coming Business Revolution.

وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه: الأول لشيستر وكاربنتر عن قوة الإدارة على المكشوف The Power of Open Book Management ، والتالي لـ ماك كوري تحت أسم خلق المنظمة المكشوفة Creating Open Book Organization.

والإدارة على المكشوف هي:

1- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسئولية (التدريب).

2- إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة).

3- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة).

4- تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة (مثل: معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج، نسبة الأرباح، معدل التوزيع، عدد العملاء ....).

5- وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين.

6- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين.

7- أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يرتكز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.

8- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، بل أحياناً اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.

9- ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المنظمة.

10- ضرورة أن يحصل الموظفون على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها.

11- تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها.

12- تطبيق نظام حوافز يمكن القول بأن الإدارة على المكشوف هو الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة.....

الشفافية **Transparency**

الشفافية لغوياً تشير إلى الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور. هذا ويقصد بالشفافية في إدارة منظمات المجتمع بمختلف أنواعها بالوضوح والصدق والمكاشفة، من جانب المنظمة والمسئولين عنها، أو في مواجهة الحكومة أو المنظمات الأخرى، أو أصحاب المصالح أو الجهات الممولة. كذلك تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي للمنظمة (أماني قنديل: 2004).

بمعنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي.

كذلك يعرف طاهر الغالبي وصالح العامري (2012) الشفافية بأنها جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، فهي إذن نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذه وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء الحكومي أو الخاص وخضوع جميع هذه الممارسات الإدارية والسياسية للمساءلة والمراقبة.

ويرى جعفر العلوان (2012) بأن مفهوم الشفافية الإدارية يرتكز على الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وسهولة الوصول للمعلومات. ويؤكد محمد الذنيبات (2008) أن تشجيع النزاهة والشفافية يحد من الفساد ويعزز مفاهيم التنمية العادلة. أيضاً يساعد تطبيق الشفافية الإدارية على مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والعاملين والعملاء.

بمعنى أن مفهوم الشفافية يرتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في المعاملات التجارية وتطبيقات الأعمال والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها (طاهر الغالبي وصالح العامري: 2010).

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول بأن الشفافية هي عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية.

ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة والنزاهة في العمل والابتعاد عن إساءة استخدام السلطة وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية بين فئات المجتمع وأفراده وهذه المؤسسات المناط بها تقديم السلع والخدمات وفي إطار سيادة القانون والتشريعات الموضوعة (محمد العضايلة: 2000).

عناصر الشفافية

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتبارها فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في هذه المنظمة أو تلك سواء كانت منظمة حكومية أو منظمة أعمال أي هادفة للربح أو غير هادفة للربح. ويوضح كل من طاهر الغالبي وصالح العامري (2010) عناصر الشفافية الإدارية وآلياتها الرئيسية في الآتي:

1- وضوح رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.

2- شرعية ومشروعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجرى تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

4- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقدمها. ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها.

5- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركن في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ

الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.

6- من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع.

7- صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المنظمة عليها.

8- إن تبني المنظمة موقعاً لها على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخل المنظمة وكذلك أن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

ويضيف جعفر أحمد العلوان (2012) بنود أخرى، هي:

1- تبني المنظمة لسياسات تشجيعية لتحفيز الابتعاد عن كافة أشكال الانحراف والفساد، ولتشجيع الكشف عن هذه الأشكال في حال وقوعها، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي هذا الانحراف أو الفساد، وكذلك للمتسترين عليهم.

2- تشجيع العاملين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الانحراف والفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة.

مؤشرات الشفافية

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض مؤشرات الشفافية كالتالي:

م	المؤشر	نعم 2	إلى حد ما 1	لا صفر
1	وجود رؤية قوية وطموحة للمنظمة			
2	وجود رسالة قوية للمنظمة مرتبطة بالرؤية			
3	وجود قيم للمنظمة تدعم رؤية ورسالة المنظمة			
4	وجود أهداف زكية للمنظمة			
5	وجود سياسات مناسبة للمنظمة			
6	الإعلان والإعلام عن رؤية ورسالة وقيم وأهداف وسياسات المنظمة			
7	توفير البيانات والمعلومات التي يحتاجها الجمهور عن المنظمة			
8	إشراك الجمهور في بعض أمور وأنشطة وبرامج وقرارات المنظمة			
9	نشر تقارير دورية عن أنشطة وبرامج ومنتجات (سلع أو خدمات) المنظمة			
10	نشر تقارير مالية عن الموارد المالية والمادية للمنظمة (مثل: موازنة المنظمة ومصادر تمويلها ...)			
11	وجود متحدث رسمي بإسم المنظمة، يتحدث بإسم المنظمة ويوفر البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها وسائل الإعلام الجماهيرية			

التعليمات:

1- أعط للمنظمة درجتان في حالة الإجابة بـ نعم.

2- ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ إلى حد ما.

3- وصفر في حالة الإجابة بـ لا.

4- ثم إجمع كل الدرجات.

تفسير الدرجات:

1- في حالة حصول المنظمة على 16 درجة فأكثر فإن المنظمة تطبق ثقافة وسلوك الشفافية بدرجة كبيرة.

2- في حالة حصول المنظمة على 9 - 15 درجة فإن المنظمة تطبق ثقافة وسلوك الشفافية بدرجة متوسطة.

3- في حالة حصول المنظمة على 8 درجات فأقل فإن المنظمة تطبق ثقافة وسلوك الشفافية بدرجة منخفضة.

منظمة الشفافية الدولية **ITO** ودورها في مكافحة الفساد

ونظراً لتزايد أهمية موضوع الشفافية سواء في المجتمع أو في المنظمات تم تأسيس منظمة الشفافية الدولية International Transparency Organization في العام 1993 وهي منظمة مجتمع مدني دولية غير حكومية تهدف إلى تدعيم الشفافية والنزاهة ومحاربة الفساد، وتمثل حركة عالمية مهمة في هذا المجال. ولقد اتخذت المنظمة برلين بألمانيا مقراً رئيسياً لها، وفتحت لها مكاتب وشعب وفروع قي العديد من دول العالم. وعلى مستوى الدول العربية يوجد فرع للمنظمة في كل من: الأردن والمغرب على سبيل المثال.

وسيتم الحديث عنها بشيء من التفصيل في الفصل التاسع.

المساءلة **Questionability**

يقصد بالمساءلة خضوع كل شخص أو كل جهة أو كل منظمة في المجتمع للمساءلة والمراجعة وتحمل الأطراف لالتزاماتهم ومسئولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم ... (أماني قنديل: 2004). وهذا يؤكد على فكرة أنه لا يوجد شخص أو جهة أو منظمة في المجتمع، بعيد أو بعيدة عن المساءلة.

ويمكن تعريف المساءلة بأنها عملية وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة وتحمل المسئولية من قبل المسئولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

بمعنى أن المساءلة هي حق العملاء والجمهور والمنظمات المعنية والجهات المانحة والجهات الرقابية والمجتمع ككل في سؤال أي منظمة في المجتمع عن السياسات والقرارات والبرامج والحسابات الخاصة بهذه المنظمة، وعلى المنظمة أن ترحب بذلك وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية للأطراف المعنية وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها.

المساءلة قيمة عظيمة في الديمقراطية، فهي نوع من التزام منظمات المجتمع بتقديم حساب عن أدائها ودورها ومواردها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

والفرق بين المحاسبية والمساءلة، هو كما يلي:

1- المحاسبية للأوجه المالية فقط.
2- أما المساءلة فتشمل كل الأوجه (الأخلاقية والقانونية والإدارية والسياسية، والبيئية) بما فيها الجوانب المالية أيضاً.
3- المساءلة كعملية تبدأ قبل المحاسبية، وتستمر معها.

المحاسبية Accountability

المسئولية هي المحاسبة عن الواجبات الناتجة عن السلطة Authority المفوضة للفرد. ولذلك فإن المسئوليات وليدة الواجبات Duties ، وترتبط بها إذا كانت السلطة هي الحق Right في أداء عمل معين أو التعبير عن الرأي في الحدود المقبولة، فإن المسئولية هي إمكان المحاسبة عن ناتج القيام بهذه الأعمال، لذلك فإنه لا مسئولية بدون سلطة للفرد الذي يقوم بهذه المسئولية.

والمحاسبية - كما تشير أماني قنديل 2004 - هي ناتجة عن المساءلة، وتعني وجود جهة رقابية لمحاسبة ومراجعة المسئولين، وهذه الجهة قد تكون آلية ضمن المؤسسات المدنية، أو قد تكون الرأي العام، أو الحكومة في بعض الأحيان، وهو ما يستلزم إدارة مالية دقيقة ومراجعة وإعلان واضح وكاشف للنتائج.

وينظر الاجتماعيون إلى المحاسبية في المؤسسات والهيئات الاجتماعية كقياس لعائد الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف سواء كانت معنوية أو مادية، أي تقدير قيمة هذه الجهود كمياً وكيفياً.

لماذا هذا الاهتمام بالشفافية والمساءلة والمحاسبية؟

يرجع زيادة الاهتمام بالشفافية والمساءلة والمحاسبية في إدارة الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني في الوقت الحالي، إلى عدة أسباب نذكر منها:

1- كون أن الموارد المتاحة محدودة وأحياناً تتصف بالندرة، مما يتطلب حرص أكبر عليها وترشيد أكبر في استخدامها أو إنفاقها.

2- كون جميع الأجهزة الحكومية وبعض الشركات وجميع منظمات المجتمع المدني تتمتع بامتيازات قانونية وإعفاءات ضريبية، مما يتطلب حسن استخدام مواردها التي حصلت عليها دون عناء نتيجة هذه الامتيازات والإعفاءات.

3- كون موارد الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني هي في النهاية

ملك للمجتمع ككل وليست ملكية خاصة يملك صاحبها استخدامها أو إنفاقها كما يحلو له شخصياً.

4- حرص الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني على تحقيق الشفافية والمساءلة يساهم في تعميق الممارسة الديمقراطية في المجتمع.

5- حرص الأجهزة الحكومية والشركات ومنظمات المجتمع المدني على تحقيق الشفافية والمساءلة يسهم في محاربة الفساد في المجتمع.

6- حرص الأجهزة الحكومية على تحقيق الشفافية والمساءلة يقدم نموذجاً يمكن للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني أن يحتذى به.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول بأن الشفافية:

- الشفافية تقوي النسيج المعنوي لأي مجتمع.
- الشفافية تتفق وتتسق مع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفقراء والفئات المهمشة التي ندافع عنها.
- الشفافية تعمق من أركان الديمقراطية التي ندافع عنها.
- الشفافية تسهم في بناء القواعد القانونية التي تعتبر أساس كل مجتمع متحضر.
- إعلاء مبدأ الشفافية هو عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، لها انعكاسات مباشرة على تعميق الممارسة الديمقراطية، والتقليل من الفقر.

الفصل التاسع

منظمات الشفافية والنزاهة

ومكافحة الفساد

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة.
- ✍ أولاً: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على المستوى الدولي.
- ✍ ثانياً: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على المستوى العربي.
- ✍ ثالثاً: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على مستوى بعض الدول العربية.

الفصل التاسع

منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد

مقدمـــة

يهتم الفصل الحالي برصد بعض منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي (العربي) أو على مستوي بعض الدول العربية.

والمؤلف يأمل بأن تساهم هذه المنظمات بالفعل في تحقيق أهدافها:

- الحوكمة الرشيدة
- الشفافية
- النزاهة
- مكافحة الفساد

أولاً: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على المستوى الدولي

1- منظمة الشفافية الدولية **International Transparency Organization**

يُرمز لها اختصار (ITO) هي منظمة دولية غير حكومية ومـن أكـبر مـنظمات المجتمـع المدني, وهي منظمة غير هادفة للربح ومعنيـة بـنشر الشـفافية عـلى المسـتوى الـدولي ومنـع الفساد ومكافحته في جميع دول العالم, تم تأسيس هذه المنظمة في العام 1993.

وتهتم المنظمة بنشر الوعي والتوعية بكافة أنواع الفساد, مثل الفسـاد المـالي والسـياسي والإداري والأخلاقي.. وتشتهر هـذه المنظمـة عالمياً بتقريرهـا السـنوي والـذي يوضـح مـؤشر الفساد في مختلف دول العالم مع ترتيبها على هذا المؤشر.. ويقع الفرع الـرئيسي للمنظمـة في برلين بألمانيا.

وقد لاقت هذه المنظمة ترحيباً دولياً على الصعيد العالمي وخاصة من المنظمات غير الحكومية وأوساط المجتمع المدني وأصبح لهذه المنظمة جماهيرية واسعة. وتكتفي المنظمة اليوم بوجود سكرتارية صغيرة وبسيطة ومجلسين أحداهما تنفيذي والأخر استشاري يتوليان قيادة المنظمة والتنسيق بين أنشطة مكاتبها وشعبها وفروعها المختلفة, لقد طورت المنظمة آليات عملها وبلورت لها أساليب خاصة في كشف ومحاربة الفساد الإداري على مختلف أشكاله (طاهر الغالبي وصالح العامري: 2010).

وتشتهر منظمة الشفافية الدولية بتقريرها السنوي حول الفساد في العالم, وجزء هام من هذا التقرير هو ترتيب دول العالم حسب درجة الفساد بها.

وترى المنظمة أن مكافحة الفساد يفترض أن ينطلق من محورين رئيسين هما: الأول محاربة الفساد الكبير Grand Corruption وهذه عادة ما يرتبط بفساد سياسي يمارسه كبار المسؤولين الرسميين بطرق مختلفة والثاني تشجيع المنظمات الدولية لكي تولي اهتماماً كبيراً لحالات مكافحة الفساد وأن توجه أنشطتها وقواها لتحجيم هذه الظاهرة الهدامة.

ولغرض أن تجسد منظمة الشفافية الدولية قدرتها على مكافحة الفساد فقد راحت تكتشف وتطور وسائل جديدة للتعامل مع هذه الظاهرة لتحجيمها وضمان عدم إعادة إنتاجها واجتثاثها, ويمكن أن نشير هنا إلى البعض من هذه الوسائل والآليات كالآتي: (حسن نافعة: 2004).

- جمع معلومات والقيام بدراسات عن ظاهرة الفساد وتطوير أساليب جديدة لقياسها ويمكن الإشارة هنا إلى قيام المنظمة بنشر معلومات هائلة عن ظاهرة الفساد في كتابها المرجعي حول الظاهرة وكذلك محاولة المنظمة تطوير النظام الوطني للنزاهة عام 1995 كما أصدرت المنظمة عام 1999 مؤشر دافعي الرشاوى ثم طورت في عام 2001 نشرتها المسماة التقرير الشامل عن الفساد في العالم Global Corruption Report (GCR) والذي أصبح تقريراً سنوياً بعد ذلك.
- تقدم المنظمة استشارات فنية تطوعية لتشخيص ومكافحة الفساد وبهذا فإنها تعتبر

بيت خبرة عالمي تستعين به العديد من الدول والمنظمات الأخرى كما أصبحت المنظمة بمثابة سكرتارية فنية مكلفة بالتحضير لمؤتمرات متعلقة بالفساد ومكافحته وبهذا فقد أصبح لها صلات واسعة مع مختلف جهات العالم المعنية بالفساد ومكافحته.

- تتعاون المنظمة مع المؤسسات التجارية والمالية والدولية ذات السمعة الممتازة وفي إطار ما يعرف بمشروع Know your Customer's Rules أعرف قواعد زبائنك, وذلك لبلورة قواعد عامة تساعد على مكافحة الفساد, وقد تجسدت هذه الجهود بتوقيع اتفاقية أو مبادئ Wolfs berg Principles وهي مبادئ وقعها عدد من البنوك الرائدة في مجال الجهود الرامية إلى تحسين صورتها لدى الزبائن وطمأنتهم إلى التزامها بمراعاة أكبر قدر من الشفافية والنزاهة في التعامل مع كافة الأطراف.

- تلعب المنظمة دور الضاغط المنظم لدي المنظمات الدولية الحكومية وتجسد جهودها فإبرام العديد من المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بمكافحة الفساد (طاهر الغالبي وصالح العامري: 2010).

ولمزيد من التفاصيل فإن المنظمة منذ العام 1995 بدأت- كما سبق ذكره- بإصدار مؤشر فساد سنوي (Corruption Perceptions Index (CPI, وهي تنشر أيضاً تقرير فساد عالمي يمثل باروميتر للفساد العالمي ودليل دافعوا الرشوة.

والمنظمة لا تتولي التحقيق في قضايا فساد معينة, بل تطور وسائل مكافحة الفساد وتعمل مع منظمات المجتمع المدني والحكومات لتنفيذها. فهدف المنظمة هو أن تكون محايدة وتقوم بعمل ائتلافات لمحاربة الفساد.

ولقد حققت المنظمة نجاحاً ملحوظاً في وضع موضوع الفساد على قائمة أجندة العالم, وتنظر معظم المؤسسات الدولية مثل: البنك الدولي وصندوق النقد الدولي للفساد كعقبة رئيسية للتنمية, في حين أنه قبل العام 1990 لم يأخذ هذا الموضوع بالاهتمام الكافي, ولقد لعبت المنظمة دوراً أساسياً في تقديم ميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد واتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ضد الرشوة.

ومؤشر الفساد هذا يعتمد على عمل مسوح عملية عديدة من خلال سؤال رجال الأعمال والمحللين, سواء من داخل أو خارج البلد التي تقوم المنظمة بمسحها, وباستقصاء عدد قضايا الفساد في الدولة, وآليات الحكم الرشيد والشفافية والمسائلة والمحاسبية المتاحة في هذه الدولة وخاصة للمؤسسات الحكومية.

اليوم الدولي لمكافحة الفساد:

هذا ولقد حددت منظمة الشفافية الدولية يوم 9 ديسمبر من كل سنة كيوم دولي لمكافحة الفساد- Anti Corruption Day- بهدف إذكاء الوعي بمشكلة الفساد وكيفية الوقاية منها وأساليب مكافحتها.

2- الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد:

تم إنشاء الأكاديمية الدولية لمكافحة الفسادInternational Anti-Corruption Academy في ليكسمبورج في النمسا في العام 2011, بهدف تقديم برامج تعليمية وتدريبية حول موضوعات الشفافية والمسائلة والمحاسبية والحكم الرشيد والفساد من حيث الأنواع والأسباب والنتائج وأساليب المنع والمكافحة.. أيضاً تهتم الأكاديمية بالقيام بالبحوث والدراسات العلمية عن هذه الموضوعات.. ولقد تم تسجيل هذه الأكاديمية في منظمة الأمم المتحدة.

كذلك وضع المكتب المعني بالمخدرات والجريمة (ومقره فيينا) التابع لمنظمة الأمم المتحدة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في أكتوبر 2003. ولقد شاركت منظمة الشفافية الدولية في وضع هذه الاتفاقية.

ثانياً: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على المستوى العربي

1- **المنظمة العربية لمكافحة الفساد:** في العام 2005 تم إنشاء المنظمة العربية لمكافحة الفساد Arab Anti-Corruption Organization ومقرها لبنان, وتهدف هذه المنظمة إلى تعزيز الحكم الرشيد/ الصالح وتدعيم مفاهيم الديموقراطية ونشر ثقافة منع الفساد وآليات مكافحته..

2- **الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد:** تم تأسيس الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد Arab Anti-Corruption and Integrity Network في العام 2008 في عمان بالأردن, وهي تضم في عضويتها 16 دولة عربية, هذا وتمثل الشبكة منبراً إقليمياً للتشبيك المعرفي وتنمية القدرات وحوار السياسات في مجالات اختصاصها وهي تضم مؤسسات حكومية وغير حكومية تلك المعنية بمكافحة الفساد.

ثالثاً: منظمات الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد على مستوى بعض الدول العربية

لقد أنشأت في الدول العربية في العقد الأخير العديد من منظمات النزاهة ومكافحة الفساد, وخاصة بعد تأسيس منظمة الشفافية الدولية في عام 1993, ونظراً لزيادة الفساد بكافة أشكاله في الدول العربية, وكذلك نظراً لزيادة الوعي بأهمية النزاهة والشفافية والحكم الرشيد, وزيادة الأبحاث والدراسات العلمية عن النزاهة والفساد وأساليبه وأشكاله وأسبابه ونتائجه, ومن هذه المنظمات نذكر:

1- المفوضية الوطنية لمكافحة الفساد في جمهورية مصر العربية (المادة رقم 204 من دستور جمهورية مصر العربية الصادر في نوفمبر 2012) وتختص المفوضية بمكافحة الفساد ومعالجة تضارب المصالح, ونشر قيم النزاهة والشفافية وتحديد معاييرها, ووضع الإستراتيجية الوطنية الخاصة بذلك كله, وضمان تنفيذها بالتنسيق مع الهيئات المستقلة الأخرى, والإشراف على الأجهزة المعنية التي يحددها القانون (نفس المادة).

2- هيئة الرقابة الإدارية في جمهورية مصر العربية.

3- هيئة النزاهة في جمهورية العراق لمنع الفساد ومكافحته وتحقيق الشفافية (مادة رقم 3 بالقانون رقم 30 لسنة 2011) ونشر ثقافة المسائلة والمحاسبية وبناء الشراكة بين الأطراف لتحقيق هذه الأهداف.

4- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد Commission National Anti-Corruption والتي يطلق عليها اختصاراً (نزاهة) والتي تم تأسيسها في المملكة العربية السعودية وذلك في عام 2011.

5- الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة Transparency Palestine والتي يطلق عليها اختصاراً أمان aman والتي تم تأسيسها في دولة فلسطين في العام 2000.

6- منظمة العمل الوطني لحماية الثورة ومكافحة الفساد في جمهورية ليبيا والتي أنشئت في العام 2011 وذلك لكشف مواطن الفساد في المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص.

7- هيئة مكافحة الفساد Jordan Anti-Corruption Commission والتي أنشأت في عمان بالأردن في العام 2006.

وكنموذج على هذه المنظمات, سيتم إلقاء الضوء على كل من: هيئة الرقابة الإدارية في جمهورية مصر العربية, والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) بالمملكة العربية السعودية.

والآتي فكرة سريعة عن هيئة الرقابة الإدارية في جمهورية مصر العربية

أنشئت هيئة الرقابة الإدارية بمصر في عام 1964 كجهاز مستقل يتبع رئيس مجلس الوزراء, وهي جهاز يختص بمكافحة كافة صور الفساد المالي والإداري من خلال حماية المال العام والتصدي لانحراف الموظف العام, بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الجهات الحكومية بتنفيذ القوانين واللوائح المنظمة لكافة أنشطة قطاعات وأجهزة الدولة في مصر.

الاختصاصات:

طبقاً للقانون رقم 54 لسنة 1964 الخاص بإعادة تنظيم هيئة الرقابة الإدارية تم تحديد اختصاصات الهيئة كالتالي:

1- بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج واقتراح وسائل تلافيها.

2- متابعة تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات والتأكد من أنها وافية لتحقيق الغرض منها.

3- كشف عيوب النظم الإدارية والفنية والمالية واقتراح وسائل تلافيها.

4- الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية التي تمس سلامة أداء الوظيفة.

5- بحث ما تنشره الصحف ووسائل الإعلام من أوجه إهمال/ استغلال/ سوء إدارة.

6- كشف وضبط الجرائم التي تقع من العاملين أو من غيرهم والتي تمس سلامة أداء الوظيفة العامة.

7- بحث شكاوي المواطنين.

8- التحري عن المرشحين لنيل الأوسمة والنياشين وإبداء الرأي.

هذا وترفع الهيئة تقاريرها إلى السادة رئيس مجلس الوزراء, الوزراء, المحافظين, وكبار المسئولين بالدولة مشفوعة بتوصياتها للتغلب على المشكلات التي أظهرتها الدراسات. كذلك طبقاً للقانون رقم 62 لسنة 1975 بشأن الكسب غير المشروع: اختص القانون هيئة الرقابة الإدارية بالتحري والكشف عن حالات الكسب غير المشروع بين العاملين بأجهزة الدولة أو بين الفئات الخاضعة لهذا القانون.

مجالات اختصاص هيئة الرقابة الإدارية

تباشر الهيئة اختصاصاتها المحددة في القانون في الجهات الآتية:

- الجهاز الإداري للدولة بفروعه.
- قطاع الأعمال العام.
- الهيئات والمؤسسات العامة.
- الجمعيات العامة والخاصة.
- القطاع الخاص الذي يباشر أعمالاً عامة.
- الجهات التي تساهم فيها الدولة.

صلاحيات هيئة الرقابة الإدارية.

منح القانون رقم 54 لسنة 64 عضو هيئة الرقابة الإدارية في سبيل تنفيذ مهامه الصلاحيات الآتية:

1- حق الإطلاع على البيانات مهما كانت درجة سريتها.

2- الحصول على صورة من المستندات والتحفظ على الملفات.

3- استدعاء من يرى سماع أقوالهم.

4- طلب وقف/ أو إبعاد الموظف مؤقتاً عن العمل أو الوظيفة.

5- طلب معاقبة الموظف تأديبياً.

6- سلطة الضبطية القضائية في جميع أنحاء الجمهورية في حدود الاختصاصات المخولة له (وتعني التحري عن الجرائم وجمع الاستدلالات والبحث عن مرتكبيها وضبطهم).

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) بالمملكة العربية السعودية

أولاً: الرؤية

أن نكون من بين الهيئات المتميزة عالمياً في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد.

ثانياً: الرسالة

العمل على حماية النزاهة ومكافحة الفساد في الأجهزة المشمولة باختصاصات الهيئة, لخلق بيئة عمل في تلك الأجهزة تتسم بالنزاهة, والشفافية, والصدق, والعدالة, والمساواة.

ثالثاً: الأهداف:

1- متابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد, ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها, ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.

2- تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد, وتقويمها.

3- جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالفساد, وتصنيفها, وتحليلها, وتنظيم قاعدة معلومات وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.

رابعاً: قيم العمل

نحن منسوبوا الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد نلتزم بقيم العمل الآتية:

- **الالتزام الأخلاقي:** العمل بتعاليم ديننا الإسلامي الحنيف في كافة أفعالنا وأقوالنا, لنكون قدوة في تحصيننا لمجتمعنا ضد الفساد بالقيم الدينية والأخلاقية.

- **الشفافية والعدالة:** العمل لتعزيز مبدأ المساءلة لكل شخص مهما كان موقعه, للوصول للحقائق وكشفها دون تهيب, وعدم التفريق في المعاملة وفق المركز الوظيفي أو الاجتماعي, لمكافحة الفساد أينما وجد.

- **السرية وحماية المصدر:** الحرص على سرية مصادر المعلومات, والمبلغين, لتوفير الحماية الشخصية والمعنوية والمادية لهم, وتشجيعاً لآخرين على الإبلاغ عن مظاهر الفساد.

- **التميز في الأداء:** السعي الدائم لتحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء, وفي كل ما نقوم به من أعمال وتعاملات وسلوكيات مع الجمهور.

- **العمل بروح الفريق:** الدعم المتواصل لروح الفريق الواحد في الهيئة, من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

خامساً: اختصاصات الهيئة:

تهدف الهيئة إلى حماية النزاهة, وتعزيز مبدأ الشفافية, ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صوره ومظاهره وأساليبه, ولها في سبيل تحقيق ذلك الاختصاصات التالية:

1- متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين بما يضمن الالتزام بها.

2- التحري عن أوجه الفساد المالي والإداري في عقود الأشغال العامة وعقود التشغيل والصيانة وغيرها من العقود المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة, واتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة في شأن أي عقد يتبين أنه ينطوي على فساد أو أنه أبرم أو يجرى تنفيذه بالمخالفة لأحكام الأنظمة واللوائح النافذة.

3- إحالة المخالفات والتجاوزات المتعلقة بالفساد المالي والإداري عند اكتشافها إلى الجهات الرقابية أو جهات التحقيق بحسب الأحوال, مع إبلاغ رئيس الهيئة - التي يتبعها الموظف المخالف - بذلك, وللهيئة الإطلاع على مجريات التحقيق ومتابعة سير الإجراءات في هذا الشأن, ولها أن تطلب من الجهات المعنية اتخاذ التدابير الاحترازية أو التحفظية –وفقاً لما يقضي به النظام- في شأن من توافرت أدلة أو قرائن على ارتكابه

أفعالاً تدخل في مفهوم الفساد, وفي جميع الأحوال, إذا رأت الهيئة أن تلك المخالفات والتجاوزات تمثل بعداً مؤسسياً لأي من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة, فعليها رفع الأمر إلى الملك لاتخاذ ما يراه.

4- العمل على تحقيق الأهداف الواردة في الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد, ومتابعة تنفيذها مع الجهات المعنية, ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها, ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.

5- تشجيع جهود القطاعين العام والخاص على تبنى خطط وبرامج لحماية النزاهة ومكافحة الفساد, ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.

6- متابعة استرداد الأموال والعائدات الناتجة من جرائم الفساد مع الجهات المختصة.

7- مراجعة أساليب العمل وإجراءاته في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة بهدف تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد, والعمل على معالجتها بما يضمن تحقيق أهداف الهيئة وتنفيذ اختصاصاتها.

8- اقتراح الأنظمة والسياسات اللازمة لمنع الفساد ومكافحته وإجراء مراجعة دورية للأنظمة واللوائح ذات الصلة, لمعرفة مدى كفايتها والعمل على تطويرها, والرفع عنها بحسب الإجراءات النظامية.

9- إعداد الضوابط اللازمة للإدلاء بإقرارات الذمة المالية, وأداء القسم الوظيفي, لبعض فئات العاملين في الدولة, ورفعها للملك للنظر في اعتمادها.

10- متابعة مدى قيام الأجهزة المشمولة باختصاصات الهيئة بما يجب عليها إزاء تطبيق الأنظمة المجرمة للفساد المالي والإداري, والعمل على تعزيز مبدأ المساءلة لكل شخص مهما كان موقعه.

11- متابعة تنفيذ الالتزامات الواردة في الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد التي تكون المملكة طرفاً فيها.

12- توفير قنوات اتصال مباشرة مع الجمهور لتلقي بلاغاتهم المتعلقة بتصرفات منطوية على فساد, والتحقق من صحتها, واتخاذ ما يلزم في شأنها.

13- العمل مع الجهات المعنية ومؤسسات المجتمع المدني على تنمية الشعور بالمواطنة وبأهمية حماية المال العام والمرافق والممتلكات العامة, بما يحقق حسن إدارتها والمحافظة عليها.

14- تلقي التقارير والإحصاءات الدورية من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة - وفق ما تطلبه الهيئة - ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها, واتخاذ ما يلزم حيالها.

15- دعم إجراءات البحوث والدراسات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد, وحث الجهات المعنية ومراكز البحوث المتخصصة ومؤسسات المجتمع المدني على الإسهام في ذلك.

16- إجراء الدراسات والقياسات المتعلقة بتأثير الفساد على التماسك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية, وتحليلها, ووضع الوسائل اللازمة لمعالجة ذلك.

17- جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالفساد, وتحليلها, وبناء قواعد بيانات وأنظمة معلومات خاصة بها.

18- نشر الوعي بمفهوم الفساد وبناء وبيان أخطاره وآثاره وبأهمية حماية النزاهة وتعزيز الرقابة الذاتية وثقافة عدم التسامح مع الفساد, وتشجيع مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام على التعاون والإسهام في هذا الشأن.

19- تمثيل المملكة في المؤتمرات والمحافل الدولية المتعلقة بالشفافية وحماية النزاهة ومكافحة الفساد, والتعاون مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية العاملة في هذا المجال.

20- تنظيم المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية حول الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.

21- أي اختصاص آخر يعهد به إلى الهيئة بموجب نصوص خاصة.

الفصل العاشر

الحوكمة الرشيدة والممارسات الأخلاقية

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة.
- ✍ قيم وأخلاقيات العمل والإدارة.
- ✍ تعريف أخلاقيات الإدارة.
- ✍ لماذا ازداد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة في الوقت الحاضر؟
- ✍ ما هي العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع قيم وأخلاقيات العمل والإدارة؟
- ✍ مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والعملاء.
- ✍ الممارسات الأخلاقية (المنظمة الأخلاقية).
- ✍ المسئولية الاجتماعية والممارسات الأخلاقية.
- ✍ أسباب الممارسات غير الأخلاقية لمنظمات الأعمال.
- ✍ لماذا يجب أن تهتم المنظمات بالسلوك الأخلاقي؟
- ✍ أخلاقيات البيع.

الفصل العاشر

الحوكمة الرشيدة والممارسات الأخلاقية

مقدمــة

احترام الأديان السماوية والقيم والأخلاقيات ووضعها في الاعتبار والحسبان عنـد عمليـة صنع القرارات, بل والعمل على تدعيم هذه القـيم والأخلاقيـات داخـل المنظمـة وخارجهـا في المجتمع المحيط... يعتبر شكل من أشكال الحوكمة الرشيدة.

إن المنظمات يجب أن تروج للسلوك الأخلاقي بين العاملين فيها, وأن تلتزم بهذا السلوك في جميع العمليات والأنشـطة الداخليـة وفي عمليـة إنتـاج السـلع التـي تبيعهـا أو في عمليـة تقديم الخدمات التي تقدمها, كذلك على المنظمـة أن تشـارك في تـدعيم ونشر هـذا السـلوك الأخلاقي في المجتمع.

والفصل الحـالي سـيقوم بإلقـاء الضـوء عـلى موضـوع قـيم وأخلاقيـات العمـل والإدارة, والسلوك الأخلاقي واللاأخلاقي للمنظمة, ومعايير اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخـذة مـن قبل أي منظمة.

قيم وأخلاقيات العمل والإدارة

القيم والأخلاقيات أشياء هامة في حياة أي فرد وجماعة ومنظمة ومجتمع, مـن منطلـق عدة أسباب, منها على سبيل المثال أنها عـنصر موجـه للسـلوك الإنسـاني, ولهـا دور في اختيـار الوسائل والغايات, بل وتساهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك.

ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتـائج تطـور تـاريخي طويـل.. لهـذا فهـي ضرورية في تكوين المجتمع, وفي الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية.

الأخلاق **Ethics**

يرجع أصل كلمة الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني **Morals**, والكلمة اليونانية **Ethos** التي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات.

كذلك يشير المصطلح إلى فلسفة الصواب والخطأ في السلوك, والتمييز بين ما هو جيد وما هو شيء.

كذلك هناك من يعرف الأخلاقيات بأنها معيار أو مستوى أو قاعدة للسلوك بهدف إرشاده وتوجيهه الوجهة الصحيحة.

ويشار للأخلاقيات المهنية بأنها معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة, فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الالتزام بأخلاقيات المهنة, لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم بضائع وخدمات ذات قيمة, ولا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفاً بمعايير معينة, لذا فالمهنيين الذين يفشلون في أن يلتزمون بالتزاماتهم الأخلاقية ينتهكون هذه الثقة.

وعلم الأخلاق هو دراسة لتصرفات الإنسان فيما يتعلق بالصواب والخطأ. بمعنى أن علم الأخلاق هو علم يهدف إلى وضع قواعد للسلوك الإنساني وتقييمه في ضوء ما هو صواب أو خطأ, وما هو جيد أو سيء, وما هو خير أو شر, وذلك بهدف أن يحيا الإنسان حياة فاضلة.

ويمكن تحديد موضوعات علم الأخلاق في:

الأخلاقيات - القيم- الفضائل- معايير السلوك.

هذا ويمكن أن نقول أن علم الأخلاق أحد العلوم المعيارية الذي يهتم بدراسة أخلاق وقيم الإنسان والفضائل الإنسانية التي يجب أن يتحلى بها.

القيم **Values**:

القيم هي المبادئ والمقاييس التي تعتبرها هامة ولغيرنا. ونطالب بتحقيقها.

وتعتبر القيم صياغات للسلوك المفضل أو المرغوب, لها صفة البقاء أو الدوام النسبي.

والقيم أيضاً هي توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع, ومن أمثلة هذه القيم: الصدق, الأمانة, العدالة, العفة, العطاء.....

ونحن نبني قيمنا من خبراتنا وتجاربنا, ومن انتمائنا الذي نعيش فيه ومن الثقافة التي تسود حياتنا, كما نستمد هذه القيم من الأسرة, والأبوين, والأقارب, والأصدقاء, والمعلمين, والمربين, ووسائل الإعلام, وتستقر هذه القيم والمعايير في العقل الباطن.

وتعكس القيم أهدافنا واهتماماتنا وحاجاتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية.

ويرى علماء النفس أن القيم شيء هام في حياة أي إنسان, بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني, فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي. كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان.

كذلك يرى علماء النفس التحليلي مثل سومرز Sommors وفلوجل Flugel بأن القيم ترتبط بالأنا الأعلى Super Ego (الضمير).

بينما يرى علماء الاجتماع بأن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي Social Structure, وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسيولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي Social Interaction.

ونظراً لأهمية الجوانب الأخلاقية في الإدارة وفي ممارسة وظائفها, فإن كثير من المنظمات وضعت لنفسها دستور أخلاقي أو ميثاق شرف Of Conduct أو لوائح تحدد أخلاقيات وقيم الإدارة, بل أن هذه المنظمات أيضاً لا تتهاون مع أي من العاملين يثبت عدم التزامه بهذا الميثاق أو بهذه اللوائح.

نقطة هامة أخرى في هذا الشأن هو أن: أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة, ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ويعتبر، ومصدر لتكوين أخلاقيات الإدارة, بل وأيضاً لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ,

وإنما في بيئة حية ومتفاعلة, لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.

تعريف أخلاقيات الإدارة

1- أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ.

2- كما يرى ابفانسيفج وآخرون (Vanceich et al.) فإن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار, وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار, فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثير في الآخرين, ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.

3- أما فالوك (Valock P. W. Van) فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها ما هو جيد, وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة, حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة.

4- وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر دراكر (Peter Drucker) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

لماذا ازداد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة في الوقت الحاضر؟

في الوقت الحاضر كثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة, وتتعالى الأصوات من أجل أخلاقيات الأعمال برغم أنها قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضع اهتمام, كما لم تكن موضوعاً نمطياً في أدبيات الإدارة, كما أن ما كتب عنها لا يخرج عن كونه اهتمامات ذاتية هنا أو هناك, من أجل إضفاء قدر من الاعتبارات الإنسانية على الأعمال والإدارة في شركات الأعمال, وخاصة أن الأعمال -ولعقود طويلة- لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح

والكفاءة, وهذا لم يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر ما دامت تقف في الطرف الآخر المقابل للكفاءة والذي لا يأتي بعائد مادي.

ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية, واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة بالربح والكفاءة إلى حد إهمال مسئوليتها الاجتماعية والأخلاقية, لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك, وأصبح الحديث عما يشبه (تفاحة آدم جديدة) في مجال العمل, وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال (Business Vision) القائمة على الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي, برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة, والتي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج - الاجتماعي - الأخلاقي.

وفي ظل هذه الاهتمامات بدأت مراكز البحوث تتزايد وتنشأ الكليات وتعمل الدراسات المتخصصة, وتعقد المؤتمرات والندوات العلمية, وتنظم المسابقات والبرامج التدريبية, وتصدر الكتب والدوريات في مجال أخلاقيات الإدارة, مما يكشف بوضوح حقيقة أن الأعمال (Business) تمثل المجال الحيوي قلب الحضارة المعاصرة النابض الذي لم يعد بالإمكان تركه لرجال الأعمال وحدهم.

كما أن مسئولية الأعمال يجب ألا تقتصر على تعظيم الربح بمعناه الضيق في المدى القصير وبمعايير أحادية الجانب, بل لابد من توسيع هذه المسئولية لتشمل مصلحة الأطراف الأخرى من ذوي العلاقة. ومصلحة المجتمع في المدى البعيد, وفي إطار معايير متعددة ومتكاملة نجد أخلاقيات الإدارة وقيمها وقواعدها ما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل للأعمال والأخلاقيات على حد سواء.

ما هي العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع قيم وأخلاقيات العمل والإدارة؟

هناك عوامل عديدة أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع قيم وأخلاقيات العمل والإدارة, نذكر منها:

1- زيادة الفساد الإداري.

2- تزايد الاتجاه نحو العولمة.
3- المنافسة الشديدة.
4- زيادة وعي العملاء/ الجمهور.
5- زيادة وعي العاملين.
6- زيادة الاتجاه نحو المهنية.
7- زيادة انتشار ثقافة المسئولية الاجتماعية.

أخيراً:

- إن الضوابط الأخلاقية في الإدارة تشكل العمود الفقري لأي منظمة قوية والخلل في الأخلاقيات كاف بهدم أي منظمة قوية.
- إن الالتزام بالأخلاقيات يصحح أي خلل في الممارسات الإدارية وفي الحياة عموماً.

الممارسات الأخلاقية (المنظمة الأخلاقية)

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعاً وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة, ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة, كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسة غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات, مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسئولية الاجتماعية, من ذلك برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة, ووضع ميثاق للسلوك الأخلاقي Code of Conduct.

وهذا الميثاق يمثل دليلاً ووثيقة ترشد العاملين في المنظمة للضوابط السلوكية التي يجب الالتزام بها ولبعض خصائص السلوك المهني عنها (مثل: تجنب صراع المصالح, ومراعاة الأمانة, وعدم قبول رشاوى أو هدايا.....) ويوضح أيضاً هذا الميثاق العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في حالة المخالفة. إن هذا الميثاق يمكن أن يكون فعالاً إذ

ارتبط تقديمه ببرامج تدريبية على فترات متفرقة لتعزيز القيم الأخلاقية للمنظمة وإلا سيصبح الدليل مجرد حبر على ورق.

إن الاهتمام بالتقييم الأخلاقي (أو المراجعة الأخلاقية Ethics Audit) لسلوك المنظمة من فترة لأخرى شيء ضروري وهام. فكما تحرص المنظمة على تقييم أدائها المالي بين وقت وآخر للوقوف على النواحي غير العادية فيها لعلاجها. فإن الأمر يتطلب أيضاً مراجعة أخلاقية لتصرفات المنظمة لكشف الممارسات غير المرغوبة فيها ومناقشتها ووضع الحلول لعلاجها.

كذلك اهتمت بعض المؤسسات والشركات بوضع مواثيق لخدمة العملاء Code of Ethics for Clients Service or Customer والمتضمنة وعوداً بحسن أداء الخدمة التي تقدم للعملاء, وذلك بلغة صريحة وواضحة ومباشرة, كذلك تتضمن هذه المواثيق آليات فعالة للتعامل مع شكاوي العملاء والعمل على حلها واتخاذ إجراءات الإصلاح لمنع تكرار هذه الشكاوي (مدحت أبو النصر: 2008).

المسئولية الاجتماعية والممارسات الأخلاقية

في رسالة دكتوراه عن أثر الدور الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية للباحث رضوان طارق رضوان (2008) وجد أن هناك علاقة جوهرية بين أبعاد الدور الأخلاقي للمنظمة وخاصة المناخ الأخلاقي في تحسين فعالية المنظمة (قدرتها على تحقيق أهدافها). كما وجدت الدراسة أن التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين وخاصة تحقيق الإشباع المعنوي وتنمية مهارات وقدرات العاملين تسهم بدرجة كبيرة في تحسين فعالية المنظمة. كذلك من نتائج الدراسة أن إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي يؤثر في فعالية المنظمة, وأن هذا الإدراك يختلف باختلاف شكل الملكية والمستوى الإداري ومستوى التعليم والسن وعدد سنوات الخبرة..

إن المراجع لتاريخ الأعمال في كثير من دول العالم يجد الكثير من الأمثلة على الممارسات غير الأخلاقية من جانب رجال الأعمال (مثل: الرشوة والتزوير والسرقة والتهرب من

دفـع الضرائـب والكـذب وعـدم الأمانـة ومصـاحبة الراقصـات والفسـاد الأخلاقـي والإداري والسياسي...) فعلى سـبيل المثـال أكتشـف أن ج.د. روكفلـر J.D.Rockefeller مؤسـس شركـة ستاندرد أويل Standard Oil كان يرشي الكثير مـن السياسـيين في الولايـات المتحـدة ليحتكـر صـناعة البـترول, وأحمـد عـز صـاحب شركـة عـز للحديـد والصـلب في مصر زور الانتخابـات البرلمانية في مصر في عام 2010.

وبالطبع فإن الممارسات غير الأخلاقية ليست مقصورة على الماضي فقط بل إنها موجودة في هذه الأيام أيضاً ومن الأمثلة على ذلك قضية الرشوة التي طالت سمعة اللجنـة الأوليمبيـة الدولية, وفضيحة قطع الغيار في شركة سيرز Sears الشهيرة, ومع ذلـك فـإن الموقـف اختلـف الآن كثيراً.

وكما يقول أحد الخبراء في الإدارة: إن المعايير الأخلاقية قد سقطت في العقدين الأخـيرين من القرن العشرين, بل العكس هو الصحيح فقد ارتفعت تلك المعايير وأصبح رجـال الأعـمال أنفسهم وليس الجماهير فقط يتوقعون من منظمات الأعمال ممارسات أخلاقية أفضل.

أسباب الممارسات غير الأخلاقية لمنظمات الأعمال

ولكن ما الأسباب التي تدفع مـنظمات الأعـمال إلى ممارسـات غـير أخلاقيـة؟ بـالطبع لا يتوقع المرء أن يكون هناك سبب وحيد لذلك. فهناك العديد من الأسـباب يمكـن إجمالهـا في الجدول التالي (جاري ديسلر: 2003) (وليام شاو: 2005):

جدول رقم (2): أسباب الممارسات غير الأخلاقية لمنظمات الأعمال

السبب	التعليق
• إعطاء المجتمع قيمة عالية للنجاح الاقتصادي.	• يحاول تحقيق المكسب المالي بأي ثمن.
• بعض المنظمات تركز على الربح كهدف وحيد.	• انتشار ذلك في ثقافة المنظمة يدفع الناس لعمل أي شيء من أجل الربح.
• المنافسة الشديدة بين الناس والشركات.	• في مواجهة المنافسة فإن الناس لا تري أي شيء إلا محاولة النجاح ولو على حساب الأخلاق.
	• يدفع ذلك الناس إلى الالتزام بالحد الأدنى الذي يعفيهم من عقاب مخالفة القانون.
• اهتمام الإدارة بحرفية القانون وليس بروحه.	• إن هذا الغموض يجعل التفرقة بين ما هو أخلاقي وغير أخلاقي صعباً أحياناً.
• سياسات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي غامضة.	• ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي يسهل على الكثير عدم الالتزام به.
• ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي.	• لا شك أن إهمال قيادات المنظمة لنبض الجماهير في هذه الناحية يشجع على الممارسات غير الأخلاقية.
• عدم قدرة الكثير من قيادات الأعمال على استيعاب احتياجات الجمهور بالنسبة للسلوك الأخلاقي.	• يعتقد بعض الناس أنه من المقبول أن يتصرف بشكل غير أخلاقي, لأن الآخرين يتوقعون منه ذلك (كما في العلاقة بين البائع والمشتري).
• الاعتياد على السلوك غير الأخلاقي يُحب أن يكون المشتري حذراً من عادة سائدة لأن البائع يمكن أن يغشه.	

لماذا يجب أن تهتم المنظمات بالسلوك الأخلاقي؟

- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك أخلاقي, طالما أنه مقبول قانوناً في حين أن القانون في الغالب لا يمثل إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول أخلاقياً.
- يحاول أن يقنع نفسه بأن التصرف صحيح, طالما أنه سيعود عليه بفائدة شخصية, وعلى ذلك فالبعض يبرر قبول الرشوة باعتبارها تعويضاً عن ضعف الأجر.
- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن تصرفه صحيح, طالما أنه لم يقبض عليه متناسياً أن الخطأ هو خطأ حتى ولو لم تأت الفرصة بعد للقبض عليه.
- حاول البعض أن يقنع نفسه بأن السلوك صحيح طالما أنه سيعود على الشركة بالنفع. متناسياً أن الشركة لن تقبل هذا السلوك غير الأخلاقي لأنه يضر بمصلحتها ومنفعتها في الأجل الطويل.

هذه أمثلة تؤكد على أهمية أن تهتم كل المنظمات بموضوع قيم وأخلاقيات العمل والإدارة وبالسلوك الأخلاقي.. أيضاً للإجابة عن السؤال الهام المطروح الآن: لماذا يجب أن تهتم المنظمات بالسلوك الأخلاقي؟ والإجابة عن ذلك أن المنظمات يجب أن تروج للسلوك الأخلاقي بين العاملين فيها لسبب بسيط, وهو أن ذلك هو الشيء الصحيح.

وبغض النظر عن الأسباب التي قد تدفع البعض والتي ورد توضيحها في الجدول رقم (10) للممارسات غير الأخلاقية فالإدارة في المنظمات يجب أن تعطي الموضوع عنايتها الكافية إن لم يكن لأسباب إنسانية ومعنوية فللفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من وراء الاهتمام بذلك في الأجل الطويل.

والدليل على ذلك ما تؤكده إحدى الدراسات الحديثة من وجود رابطة قوية بين الأداء المالي للشركة والتزامها الأخلاقي. وفي هذه الدراسة تم تحليل النتائج المالية لأكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية (كما هي واردة في مجلة Business Week عن عام 1996 مقارنة بعام 1997 وتم فحص تعقيب الشركات على مدى حرصها على السلوك الأخلاقي في أعمالها وتصرفاتها فاتضح أن الشركات التي ترعى الجوانب الأخلاقية في

سلوكها أفضل أداء من الناحية المالية مقاسة بمعايير مثل الربحية ونمو المبيعات من تلك التي لا تهتم بهذه الناحية.

ولعل التفسير الوحيد لذلك هو أن الجمهور يدعم الشركات التي تحرص على مسئوليتها الاجتماعية مما يساعدها على النجاح والتفوق.

قضية أخلاقية

ادعى البعض أن الشركات تتبع سلوكاً غير أخلاقي عندما تحاول الحصول على مكاسب مالية عن طريق السلوك الأخلاقي: هل تؤيد هذا الرأي وبلغة أخرى: هل تعتقد أنه من غير الأخلاقي أن تركز ترويج نشاط الشركة على السلوك الأخلاقي فقط؟

ولكن ما الذي يجب أن تفعله المنظمة للترويج للسلوك الأخلاقي فيها؟ بالرغم من وعورة الطريق إلا أن المنظمة تستطيع من خلال بعض السياسات تخطي العقبات في هذا المجال. ومن أمثلة تلك السياسات ما يأتي:

اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخذة

اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخذة باستخدام المعايير الآتية:

- هل هو صحيح أم خطأ من الناحية الاجتماعية والأخلاقية؟
- هل القرار يتفق أم يتنافي مع القواعد الأخلاقية السائدة في المجتمع؟
- هل القرار سيؤدي إلى الإضرار بأي شخص آخر أو أي منظمة أخرى؟
- هل هو عادل؟ والعدالة تتطلب المعاملة بالمثل.
- مدى الأنانية في القرار؟ فالسلوك المقبول أخلاقياً هو الذي يفيد الأغلبية ويضر بالأغلبية. فإذا كنت تسعى لمصلحتك فقط ولو على حساب الآخرين فالسلوك غير أخلاقي.
- هل أنت حاقد من تفوق الآخرين؟ إذا كان الأمر كذلك فالسلوك غير أخلاقي.

- ما هو شعورك إذا ظهر قرارك على الصفحة الأولى للصحف؟
- ما شعورك إذا اتخذت منظمة منافسة لمنظمتك هذا القرار؟
- ما شعورك الداخلي حيال القرار؟ (جاري ديسلر: 2003) (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: 2004).

عدم تعمد الضرر

عرفت مسئولية المهني المحترف بوضوح منذ 2500 عام في القسم الذي أطلقه الطبيب اليوناني هيبوقراط Hippocrates بالولاء للمهنة, وشرف احترافها, وهي تعني قبل كل شيء عدم تعمد الإضرار..

ويشرح بيتر دراكر (1977) Peter Drucker هذه القيمة من خلال قوله بأن أي محترف سواء أكان محامياً أم مديراً أم طبيباً لا يمكنه الوعد بأنه سوف يصنع الخير بالفعل لعمله, وكل ما يمكنه هو محاولة ذلك, ولكن يمكنه الوعد بأنه لن يقوم بالإضرار به عن علم وقصد.

وعلى العميل بدوره أن يثق في أن المهني المحترف لن يضره عن قصد, وإلا فلن يمكنه الوثوق به قطعياً, ويجب أن يكون للمهني المحترف استقلال ذاتي, ولا يجوز للعميل التحكم فيه أو الإشراف عليه أو توجيهه, ويجب أن يكون منفرداً في أن معرفته وحكمه موثوق بهما فيما يختص بالقرار, إلا أن أساس استقلاليته هو أن يرى نفسه متأثراً بالصالح العام.

أي أن المهني المحترف يكون "منفرداً بمعنى أن يكون استقلالياً, ولا يخضع لتحكم سياسي أو أيديولوجي, وهو يعتبر "عمومياً" بمعنى أن مصالح ورفاهية عميله هي التي تضع حدوداً لأفعاله وكلماته, وأن يكون مبدأ "عد/ الإضرار عن عمد" هو القاعدة الأساسية لأخلاق المهنة, والقاعدة الأساسية لمبدأ خاص بالمسئولية العامة.

وهناك مجالات هامة لا يدرك فيها المديريون, وبخاصة العاملون منهم في منشآت

الأعمال الحرة, أنه لكي يسمح لهم فيها بالانفراد والاستقلالية, يجب عليهم فرض مسئولية أخلاق المهنة على أنفسهم, وما زال عليهم أن يتعلموا أن من وظيفتهم إمعان النظر في أعمالهم وكلامهم, وتصرفاتهم ليتأكدوا من أنهم لا يقومون بالإضرار عن عمد.

أخلاقيات البيع

وضع وليام هـ. شاو William H. Shaw في كتابه "أخلاقيات منظمات الأعمال" (2005) مجموعة من القواعد المتعلقة بأخلاقيات البيع نذكر أهمها كالتالي:

1- يجب أن يزود أفراد القوى البيعية المشترين بتحذيرات واحتياطات السلامة والأمان عن السلع التي يبيعونها (أحياناً يكون كافياً أن يلفت البائعون انتباه المشترين إلى التحذيرات والاحتياطات المكتوبة والتي ترفق مع السلع والخدمات المعينة, إذا كان المشترون يفهمون بالفعل الأخطار والاحتياطات المعنية, تكون هذه التحذيرات غير ضرورية).

2- يجب أن يحجم البائعون عن الكذب والخداع عند تعاملهم مع العملاء.

3- بقدر ما تسمح به قيود معرفتهم ووقتهم, يجب على أفراد القوى البيعية أن يجيبوا بالكامل على الأسئلة المتعلقة بالسلع والخدمات التي يبيعونها.

يجب أن يجبوا على الأسئلة مباشرة, ولا يتهربوا منها أو يحجبوا المعلومات التي يسأل عنها المشترون (حتى لو كانت الإجابات تقلل من احتمال إجراء تبادلات بيعية ناجحة) أفراد القوى البيعية ملتزمون بالإجابة على الأسئلة حول السلع والخدمات التي يبيعونها, ومع ذلك, فإنهم لديهم المبررات في رفض الإجابة على الأسئلة التي سوف تتطلب منهم الكشف عن السلع والخدمات التي يقدمها المنافسون, أو إعطاء معلومات عن البائعين الآخرين.

4- لا ينبغي أن يحاول أفراد القوى البيعية توجيه العملاء إلى المشتريات التي لديهم سبب للاعتقاد بأنها سوف يترتب عليها أضرار للمشترين, (ومنها الأضرار المالية), أو أن العملاء سوف يندمون على شرائها.

توجد بالضرورة واجبات بديهية يمكن أن تتصارع مع واجبات أخرى, وأحياناً تهيمن عليها واجبات أخرى, الواجب البديهي هو الواجب الحقيقي للمرء, في حالة غياب الواجبات المتصارعة ذات الأهمية الأكبر أو المتساوية, على سبيل المثال, واجبي البديهي للمحافظة على وعودي هو واجبي الحقيقي في حالة غياب الواجبات ذات الأهمية الأكبر أو المتساوية.

ما سبق ذكره هو قائمة الواجبات التي تمثل الحد الأدنى لأفراد القوى البيعية والتي تتعلق بالكشف عن المعلومات, إنني أعتقد أن ما يلي يدخل أيضاً ضمن واجبات أفراد القوى البيعية البديهية, ولكني أقل تأكيداً بأن هذه المبادئ يمكن تبريرها.

5- لا ينبغي أن يحاول أفراد القوى البيعية بيع سلع أو خدمات للعملاء, والتي يمكن أن يكون لدى البائعين سبب للاعتقاد بأنها سوف يترتب عليها أضرار للعملاء أو أن العملاء سوف يندمون على شرائها.

6- لا ينبغي أن يبيع أفراد القوى البيعية بنوداً يعرفون أنها معيبة أو رديئة الجودة دون تنبيه العملاء إليها (لا يكون هذا الواجب قائماً, إذا كان من المتوقع أن المشتري يدرك رداءة جودة ما يشتريه).

الفصل الحادي عشر

الحوكمة الرشيدة وحقوق المستهلك

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة.
- من هو المستهلك؟
- أهمية المستهلك.
- لماذا أصبح المستهلك فجأة ذوي أهمية؟
- الدوافع التي تحرك المستهلك.
- أنواع المستهلك.
- حقوق المستهلك.
- أساليب دراسة توقعات واحتياجات وشكاوي المستهلكون/ العملاء.
- واقع توعية المستهلك في الدول الصناعية المتقدمة وفي العالم العربي.

الفصل الحادي عشر

الحوكمة الرشيدة وحقوق المستهلك

مقدمــة

المنظمة الأخلاقية هي التي تحترم حقوق المستهلك, والمنظمة التي تريـد تطبيـق الحوكمـة الرشيدة عليها المحافظة على حقوق المستهلك والالتزام بهـا... ومـن مجـالات الاهـتمام الرئيسـية للحوكمة الرشيدة: مجال ضمان حقوق المستهلك والالتزام بهـا.. ويمكـن تحديـد بعـض قضـايا المستهلك التي يجـب عـلى كـل مـنظمات المجتمـع مراعاتهـا والالتـزام بهـا وضـمان الحقـوق المتضمنة بها, كالتالي:

1- المعاملة العادلة وممارسات التسويق والمعلومات بشكل موضوعي وأمين.

2- حماية الصحة والسلامة للمستهلكين.

3- وجود نظام أو آلية لإرجاع أو استبدال المنتج.

4- تزويد المستهلك بالمنتج بشكل بيئي واجتماعي سليم.

5- تقديم سلع وخدمات نافعة.

6- خدمة المستهلك وتوفير والتدعيم لذلك.

7- حماية بيانات وخصوصية (أسرار) المستهلك.

8- سهولة الحصول والوصول إلى السلع والخدمات.

9- الاستهلاك المستدام.

10- التعليم والوعي.

وفي الفصل الحالي سيتم إلقاء الضوء على من هو المسـتهلك؟ وأهميتـه وحقوقـه وأسـاليب دراسة توقعات واحتياجات وشكاوى المستهلكون.

المستهلك **Consumer**

إن مدلول مصطلح المستهلك يتسع ليطلق على من يحصل على متطلباته الأساسية أو الكمالية لسد حاجات الشخصية والأسرية. ذلك لأن عملية الاستهلاك تنصب على التناول الإنساني المباشر للسلع والخدمات لإشباع رغبات الإنسان وحاجاته. ولذا, اعتبر الاقتصاديون الاستهلاك الهدف النهائي من النشاط الاقتصادي.

ويعرف قانون حماية المستهلك رقم 67 لسنة 2006 من جمهورية مصر العربية في مادته رقم (1) المستهلك بأنه كل شخص تقدم إليه أحد المنتجات لإشباع احتياجاته الشخصية أو العائلية أو يجري التعامل أو التعاقد معه بهذا الخصوص.

المستهلكون أو العملاء **Customers- Clients**

أو الجمهور أو المستفيدين أو المنتفعين أو طالب الخدمة أو متلقي الخدمة أو المسافر أو المريض أو الطالب أو السائح...

أهمية المستهلك/ العميل

في الحقيقة يوجد العديد من الأسباب والدوافع التي أبرزت أهمية المستهلكون/ العملاء وضرورة توطيد العلاقة بهم, ومن أهم هذه الأسباب:

1- زيادة حدة المنافسة وتنوع أشكالها وأساليبها.

2- الضغوط الحكومية والتشريعات.

3- ظهور حركات حماية المستهلك.

4- الضغط الإعلامي والصحفي.

5- تبني فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

6- ارتفاع توقعات ومطالب المستهلكون/ العملاء.

7- النظرة إلى العلاقة بالمستهلكين كميزة تنافسية.

8- يجب الحرص على تأكيدها.

9- تشجيع كثير من مجالات النشاط وقصور نواحي المنافسة على الاعتبارات الشخصية.

10- إن العمل في النهاية هو وحده الذي يحكم على نجاح المنظمة وإمكانية استمرارها في السوق.

في ضوء ما سبق يمكن أن نحدد أهمية المستهلك/ العميل في الأتي:

1- المستهلك/ العميل هو الذي يحرك دورة حياة المنظمة.

2- المستهلك/ العميل هو الذي يصدر الأمر بإنتاج السلعة له أو الأمر بتجهيز الخدمة له.

3- المستهلك/ العميل هو الذي يمول ميزانية المنظمة.

4- المستهلك/ العميل هو السبب الرئيسي في أرباح المنظمة.

5- المستهلك/ العميل هو الذي يحكم على جودة السلعة.

6- المستهلك/ العميل هو الذي يحكم على جودة الخدمة.

7- المستهلك/ العميل هو الذي يسوق سلع أو خدمات المنظمة للمحيطين به, وهذا أقوى أنواع التسويق لهذه السلع أو الخدمات.

لماذا أصبح المستهلك فجأة ذا أهمية؟

Why Customer suddenly become important?

1- كل فرد أصبح مشغولاً بالعملاء اليوم, ولم يكن الحال كذلك في الماضي.

2- كان ينظر للعميل في الماضي كشخص قاصر مثير للإزعاج يجد إقناعه لشراء منتجات الشركة, وهذه كلها طرق طريفة للتفكير في العملاء, ولكنها قد لا تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

ولكي تقوم بتحليل العملاء ينبغي عليك أن تميز بين العملاء الموجودين حالياً والعملاء المحتملين. وبعد أن يصبح هذا الفرق واضحاً, يمكن أن ننتقل إلى دراسة العملاء الحاليين بطريقتين: الأولى أن تدرسهم من وجهة نظرك أنت, والثانية أن تدرسهم من وجهة نظرهم (وجهة نظر العملاء أنفسهم).

الدوافع التي تحرك المستهلك/ العميل

هنـاك دوافـع عديـدة تحـرك المسـتهلك/ العميـل للتعامـل مـع الشركـات والمؤسسـات والوزارات, نذكر منها:

3- حاجته إلى خدمة ما.

4- حاجته إلى سلعة ما.

5- حاجة إلى إشباع إحدى الحاجات الإنسانية لديه.

6- حاجته إلى تحقيق أحد أهدافه في العمل.

7- حاجته إلى تحقيق أحد أهدافه في الحياة.

حقوق المستهلك

للمستهلك حقوق عديدة, حددها طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن (2010) في ثمانية حقوق هي كالتالي:

1- حق دراسة سلوك المستهلك Right Consumer Behavior Study

2- حق حماية المستهلك Consumer Protection Right

3- حق الأمان The Right to Safety

4- حق الحصول على المعلومات The Right to be Informed

5- حق الاختيار The Right To Choose

6- حق سماع رأي المستهلك The Right to be Heard

7- حق تعليم المستهلك The Right of Consumer Education

8- حق الخدمة The Right to Service

الأمم المتحدة وحقوق المستهلك:

لقد أثمرت جهود حركة حماية المستهلك على امتداد أكثر من نصـف قـرن بتبنـي الأمـم المتحدة حقوق المستهلك حيث أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة بقرارها رقـم 39/348 في 9 أبريل 1985 حقوق المستهلك والمتمثلة في الحقوق الثمانية التالية:

1- **حق الأمان:** حماية المستهلك من المنتجات والخدمات وعملية الإنتاج التي تؤدي إلى مخاطر في صحته وحياته.

2- **حق المعرفة:** تزويد المستهلك بالحقائق التي تساعد على قيامه بالاختيار السليم, وحمايته من الإعلانات ومن بطاقات السلع التي تشمل معلومات مضللة وغير صحيحة.

3- **حق الاختيار:** أن يستطيع المستهلك الاختيار من العديد من المنتجات والخدمات التي تعرض بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

4- **حق الاستماع إلى آرائه:** أن تمثل مصالح المستهلك في إعداد سياسات الدولة وتنفيذها, وفي تطوير المنتجات والخدمات.

5- **حق إشباع احتياجاته الأساسية:** أن يكون للمستهلك حق الحصول على السلع الضرورية الأساسية وكذلك الخدمات كالغذاء والكساء والمأوي والرعاية الصحية والتعليم.

6- **حق التعويض:** أن يكون للمستهلك الحق في تسوية عادلة لمطالبة مشروعة, شاملة التعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية.

7- **حق التثقيف:** أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات, وأن يكون مدركاً لحقوق المستهلك الأساسية ومسئوليته وكيفية استخدامها.

8- **حق الحياة في بيئة صحية:** أن يكون للمستهلك الحق في أن يعيش ويعمل في بيئة خالية من المخاطر للأجيال الحالية والمستقبلية.

هذا ويمكن رصد بعض حقوق المستهلك بشكل تفصيلي كالتالي:

1- حق احترام البائع أو مقدم الخدمة لشخصية وكرامة وديانة وثقافة ولغة ولهجة وملبس... المستهلك.

2- حق المستهلك في الحصول على المعرفة والتوعية اللازمة والمرتبطة بالسلعة أو الخدمة.

3- حق المستهلك في الحصول على إعلانات غير مضللة.

4- حق الاختيار من بين السلع المتنوعة.

5- حق المستهلك الاختيار من بين الخدمات المتنوعة.

6- حق الاختيار من بين المنظمات التي تقدم هذه السلع المتنوعة.

7- حق الاختيار من بين المنظمات التي تقدم هذه الخدمات المتنوعة.

8- حق الحصول على السلعة السليمة والمطابقة للمواصفات وغير المعيبة.

9- حق الحصول على الخدمة المطلوبة المتميزة والمطابقة للمواصفات.

10- حق المستهلك في توفر قطع الغيار الأصلية والحصول على الصيانة الحقيقية.

11- حق المستهلك في خدمة ما بعد البيع الحقيقية.

12- حق الشكوى في حالة الحصول على السلعة المعيبة أو الخدمة السيئة.

13- حق إرجاع السلعة المعيبة.

14- حق الحصول على الرسوم التي تم دفعها مقابل السلعة المعيبة.

15- حق الحصول على الرسوم التي تم دفعها مقابل الخدمة السيئة.

16- حق الحصول على التعويض المناسب في حالة حدوث أضرار أو خسائر أو مخاطر أو تعطيل أو مشكلات.... نظير السلعة المعيبة أو الخدمة السيئة.

17- حق المستهلك في رفع الدعاوي القضائية ضد الشركات أو المصانع أو المحلات أو المؤسسات أو الوزارات... في حالة حدوث ضرر منها للمستهلك وقيامها بالإخلال بحقوقه, وبإجراءات ميسرة وسريعة وبدون تكلفة.

18- حق المستهلك في المشاركة في عضوية وإدارة اللجان والمؤسسات والمجالس والأجهزة العاملة في مجال حماية حقوق المستهلكين والدفاع عنها.

وللمستهلك عدة حقوق كفلها القانون رقم (8) لسنة 2008م في جمهورية مصر العربية بشأن حماية المستهلك يجب عليه معرفتها وهي:

1- حق المستهلك في إرجاع السلعة مع رد قيمتها أو إبدالها أو إصلاحها بدون مقابل في

حال اكتشاف عيب فيها أو كانت غير مطابقة للمواصفات القياسية المقررة أو الغرض الـذي تم التعاقد عليها من أجله.

2- حق المستهلك في الحصول على سلعة كاملة الجودة وغير مغشوشة.

3- حق المستهلك في وجود البيانات المتعلقة بالسـلعة عليهـا مثـل نـوع السـلعة وطبيعتهـا ومكوناتها وغيرها من البيانات المتعلقة بها.

4- حق المستهلك في تنبيهه إذا كان اسـتعمال السـلعة ينطـوي عـلى خطـورة وذلـك بشـكل ظاهر عليها.

5- حق المستهلك في عدم الترويج أو وصف السـلع أو الإعـلان عنهـا بأسـلوب يحتـوي عـلى بيانات كاذبة أو خادعة.

6- حق المستهلك في تدوين سعر السلعة عليها بشكل ظاهر أو في مكان عرض السلعة.

7- حق المستهلك في الحصول على فاتورة مؤرخة عن السلعة التي اشتراها.

8- حق المستهلك في الحصول على كافة الضـمانات التـي يقـدمها المنـتج أو الموكـل للسـلعة محل الوكالة وفي حصوله على سلعة بديلة إذا تجاوز فترة تنفيذ الضـمانات خمسـة عشر يوماً بدون مقابل لحسن تنفيذ الضمانات.

9- حق المستهلك في معرفة كافة خصائص الخدمة التي تقدم له قبل تقديمها بمـا فيهـا مـن مميزات وخصائص وأسعار وبأدائها مرة أخرى أو رد المبلغ للمسـتهلك إذا لم تـؤدي عـلى الوجه الصحيح.

10- حق المستهلك في تنبيهـه فـور اكتشـاف عيـب في السـلعة أو الخدمـة مـن شـأنه الأضرار بالمستهلك لدى استعماله للسلعة أو انتفاعه بالخدمة.

11- حق المستهلك في حصوله على البيانات المتعلقة بالسلعة التي يشـتريها أو الخدمـة التـي ينتفع بها باللغة العربية بجانب استخدام لغات أخرى إلى جانبها.

12- حق المستهلك في توفير قطع الغيار للسلع المعمرة خلال فترة زمنية محددة.

13- حق المستهلك في الحصول على بيانات السلعة أو الخدمة عنـد بيعهـا أو تقـديمها حيـث

يلزم المزود في حال بيع السلعة أو تقـديمها بالتقسـيط وقبـل التعاقـد بتقـديم البيانـات التالية للمستهلك:

- سعر بيع السلعة أو تقديم الخدمة نقداً.
- سعر بيع السلعة أو تقديم الخدمة بالتقسيط.
- مدة التقسيط الممكنة.
- عدد الأقساط عن كل مدة وقيمة كل قسط.
- التكلفة الإجمالية للبيع بالتقسيط.
- المبلغ المتعين دفعة مقدماً إن وجد.

واجبات المستهلك

فكما أن للمستهلك حقوق, فإن عليه واجبات, بـل إن حـرص المسـتهلك عـلى تنفيـذ أو الالتزام بهذه الواجبات هي إحدى الوسائل الرئيسية في حصوله على حقوقه والمحافظة عليها.

ولقد حددت على سبيل المثال دائرة التنمية الاقتصادية بإمارة أبو ظبـي (الجهـة المسـؤولة عن حماية المستهلكين وتوعيتهم بحقوقهم وواجباتهم) مجموعة مـن الواجبـات عـلى المسـتهلك مراعاتها, هي كالتالي:

1- أن يكون واعياً بحقوقه في جميع نواحي الاستهلاك.

2- أن يتحقق من مصدر السلعة من خلال قراءة تفاصيل بلد المنشأ.

3- أن يبحث عن مواصفات المنتج الذي يريد شراءه.

4- أن يتقيد بالقواعد الصحية التي ترمي إلى جعل المادة أو المنـتج صـالحاً للاسـتعمال, وأن يقوم بتنفيذ الإرشادات المقتضية قبل استعمال المادة أو المنتج, كغسيل الخضار والفواكه بشكل جيد, وغلي الحليب والجبن قبل الاستعمال.

5- أن يتقيد بالتعليمات المثبتة على بيانات العبوة أو العرض, ويقوم بتنفيذها بشكل حرفي, وعلى الأخص فيما يتعلـق بطريقـة تخزينهـا وشروط التخـزين, ودرجـة الحـرارة الملائمـة للحفظ والتخزين.

6- أن يمتنع عن شراء المواد والمنتجات والمصنوعات التي تعرض على قارعة الطريق.

7- أن يتوخي الحذر من الوقوع في فخ الإعلانات المضللة.

8- أن يقرأ مضمون بطاقة الضمان قبل شراء السلعة.

9- أن يفحص السلعة جيداً للتأكد من أنها خالية من أي عيوب قبل مغادرة المحل.

10- أن يتأكد من مدة صلاحية المنتج أو المادة أو الدواء, وأن يمتنع عن استعمالها بعد فوات مدة الصلاحية.

11- أن يتأكد من أسعار المواد التي يقتنيها سواء كان ذلك عن طريق سعر الأسواق, أو بحكم خبرته في الشراء, وكذلك مقارنته لجودة المنتج أو الخدمة مع ثمنها.

12- أن يعدل عن أنماط استهلاكه في جميع نواحي حياته كتحديد المواد التي يستهلكها والامتناع عن تخزين المواد الغذائية لمدة طويلة أو بواسطة أوعية غير صالحة كالبلاستيك المعاد تصنيعه أو غيره, وكذلك الامتناع عن الهدر الكبير في الأطعمة وغيرها التي يكون مصير أكثرها حاويات القمامة.

13- أن يطلب فاتورة /إيصال بالمشتريات من صاحب المحل.

14- ألا يتوانى عن تقديم الشكوى المناسبة إلى الجهات المعنية.

واجبات التاجر:

من الالتزامات الأساسية التي أوجبها القانون رقم (8) لسنة 2008م في جمهورية مصر العربية بشأن حماية المستهلك على التاجر عدة واجبات ورتب عقوبات رادعة جزاء الإخلال بها حيث يتوجب على التاجر ما يلي:

1- التزام التاجر بإرجاع واستبدال السلع للمستهلك, وذلك إذا كانت معيبة أو غير مطابقة للمواصفات القياسية أو الغرض الذي تم التعاقد عليها من أجله.

2- التزام التاجر بالإعلان عن سعر السلعة أو الخدمة.

3- التزام التاجر بإيضاح البيانات المتعلقة بنوع وطبيعة ومكونات السلعة عليها.

4- التزام التاجر بالتنبيه إلى الخطورة التي قد تنتج من استعمال السلعة.

5- التزام التاجر بإعطاء المستهلك فاتورة صحيحة عن السلعة التي اشتراها وعدم فرض شراء كميات إضافية معينة منها أو فرض شراء سلعة أخرى معها أو تقاضي ثمن أعلى من ثمن السلعة المعلن عنه عليها.

6- التزام التاجر بأن تكون البيانات المتعلقة بالسلعة أو تأدية الخدمة باللغة العربية.

7- التزام التاجر بإبلاغ إدارة حماية المستهلك والمستهلكين في حال اكتشاف عيب في السلعة من شأنه الإضرار بالمستهلكين مع الالتزام بسحب السلعة المعيبة والإعلان عن ذلك فوراً.

8- التزام التاجر بالإصلاح أو الصيانة وبتقديم خدمات جيدة لما بعد البيع للسلع التي اشتراها المستهلك.

9- التزام التاجر بحق المستهلك في الحصول على بيانات واضحة عن الخدمة التي يتلقاها بما فيها من مميزات وخصائص وتكاليف.

10- التزام التاجر بتنفيذ جميع الضمانات التي يقدمها المنتج أو الوكيل للسلعة محل الوكالة كما يلتزم بتوفير قطع الغيار للسلع المعمرة خلال فترة زمنية محددة.

أساليب دراسة توقعات واحتياجات وشكاوى المستهلكين/ العملاء

هناك أساليب عديدة يمكن استخدامها وتوظيفها في دراسة توقعات واحتياجات وشكاوى المستهلكون/ العملاء نذكر منها:

1- صندوق المقترحات.

2- صندوق الشكاوي.

3- الخط الساخن.

4- البريد العادي.

5- البريد الإلكتروني.

6- المقابلات مع المستهلكين بشكل فردي.

7- اللقاءات أو الاجتماعات مع المستهلكين بشكل جماعي.

واقع توعية المستهلك في الدول الصناعية المتقدمة وفي العالم العربي

هناك فرق كبير بين توعية المستهلك في الدول الصناعية المتقدمة وفي العالم العربي وذلك يعود لأسباب متعددة منها التراكم الثقافي الإعلامي بين المجتمع العربي والمجتمع المتقدم, ولذا فالمجتمعات العربية تعتبر مجتمعات فتية تاريخياً وعلمياً وإعلامياً فضلاً على أن المجتمع العربي يقع في محيط الدول النامية.

ويأتي الوعي في الدرجة الأولى من أسباب تقدم الدول الصناعية في مجال حماية المستهلك, فمنذ الثورة الصناعية في أوروبا مثلاً بات هم المجتمع الغربي هو التطور والاستمرار في المجال الصناعي أو الإنتاجي مما خلق ثقافة متميزة لدى المجتمعات الصناعية بحقوق وحماية المستهلك, أما بالنسبة للعالم العربي فلا زال في بداية طريقه في هذا المجال ومحاولة الاستفادة من تجارب تلك الدول.

ولتغيير هذا الواقع هناك عدة إجراءات التي من الممكن أن تساهم في تغيير هذا الواقع ومنها:

1- تعزيز التعاون والتنسيق والتكامل الإعلامي بين الأجهزة الحكومية المعنية بتوعية المستهلك.

2- القيام بحملات توعوية وإرشادية مستمرة مدروسة.

3- أهمية عقد الاجتماعات الدورية بين مسؤولي الجهات المعنية بتوعية المستهلك للتباحث والتنسيق وتبادل المعلومات وتطوير أساليب العمل وتوحيدها.

مخاطبة المستهلك.

يلاحظ أن بعض المهتمين بهذا الشأن يسعون إلى توعية المستهلكين, لكنهم يخاطبونهم بلغة غير مفهومة, وهذا الجانب مهم جداً في العملية الإعلامية والتوعوية للمستهلك, ووسائل الإعلام التي من أهم وظائفها هو التبسيط والتسهيل للمتلقي (المستهلك) لأنه يخاطب شرائح وفئات متنوعة من المجتمع متباينين في تعليمهم وأعمارهم واهتماماتهم.

لذا فيجب على الجهات ذات العلاقة بالمستهلك تبسيط رسائلها التوعوية والإرشادية, وهذا ليس صعباً خاصة إذا ما تعلق الأمر بهموم المستهلك اليومية مثل كيفية اختيار السلعة تبعاً لمواصفات قياسية أو كيفية استخدامها أو تشغيلها أو صيانتها وكيفية التعامل معها من خلال البيانات الإيضاحية للسلعة والتأكد من مصدر شرائها كوكيل معتمد يستطيع الرجوع إليه في حالة حدوث مشكلات فنية أو تدني في الجودة.

فعندما تنوي إحدى الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمستهلك إطلاق حملة إعلامية وتوعوية تستهدف المستهلك, أو حتى وسائل الإعلام عندما تقوم بواجبها تجاه المستهلك (المتلقي) فإن من الأصوب تحديد وتصميم الرسالة التوعوية لتتلاءم مع تباين مستوى الخطورة لهذه السلع الذي تحيط به من كل جانب بمختلف أنواعها وأشكالها وجنسياتها ومستوى جودتها, والذي بات محتاراً في غياب المعلومة الدقيقة والدليل والمرشد عن الأجود والأصلح من هذا التدفق الهائل من السلع وكذلك كيفية اختيارها..

الفصل الثاني عشر

Good Governance

ويشتمل على النقاط التالية:

✍ what is good governance?

✍ what are the main characteristics of good governance?

الفصل الثاني عشر

Good Governance

WHAT IS GOOD GOVERNANCE?

Good governance is about the processes for making and implementing decisions. It's not about making 'correct' decisions, but about the best possible process for making those decisions.

Good decision-making processes, and therefore good governance, share several characteristics. All have a positive effect on various aspects of local government including consultation policies and practices, meeting procedures, service quality protocols, councillor and officer conduct, role clarification and good working relationships.

WHAT ARE THE MAIN CHARACTERISTICS OF GOOD GOVERNANCE?

Good governance is accountable

Accountability is a fundamental requirement of good governance. Local government has an obligation to report, explain and be answerable for the consequences of decisions it has made on behalf of the community it represents.

Good governance is transparent

People should be able to follow and understand the decision-making process. This means that they will be able to clearly see how and why a decision was made - what information, advice and consultation council considered, and which legislative requirements (when relevant) council followed.

Good governance follows the rule of law

This means that decisions are consistent with relevant legislation or common law and are within the powers of council. In the case of Victorian local government, relevant legislation Includes the Local Government Act

1989 and other legislation such as the Public Health and Wellbeing Act 2008, and the Equal Opportunity Act 2010.

Good governance is responsive

Local government should always try to serve the needs of the entire community while balancing competing interests in a timely, appropriate and responsive manner.

Good governance is equitable and inclusive

A community's wellbeing results from all of its members feeling their interests have been considered by council in the decision-making process. This means that all groups, particularly the most vulnerable, should have opportunities to participate in the process.

Good governance is effective and efficient

Local government should implement decisions and follow processes that . make the best use of the available people, resources and time to ensure the best possible results for their community.

Good governance is participatory

Anyone affected by or interested in a decision should have the opportunity to participate in the process for making that decision. This can happen in several ways - community members may be provided with information, asked for their opinion, given the opportunity to make recommendations or, in some cases, be part of the actual decision-making process.

It is important to remember that under the Local Government Act 1989 the council is required to either make decisions or delegate the decision-making power to officers or Special Committees. For more information see How decisions are made.

- See more at: http://www.goodgovernance.org.au/about-good-governance/ what - is - good-governance/#sthash.kcuDq6Ae.dpuf

http://www.goodgovernance.org.au/about-good-governance/what-isgood-governance/

Good governance is an indeterminate term used in international development literature to describe how public institutions conduct public affairs and manage public resources. Governance is "the process of decision-making and the process by which decisions are implemented (or

not implemented)". The term governance can apply to corporate, international, national, local governance or to the interactions between other sectors of society.

The concept of "good governance" often emerges as a model to compare ineffective economies or political bodies with viable economies and political bodies. The concept centers around the responsibility of governments and governing bodies to meet the needs of the masses as opposed to select groups in society. Liberal democratic states, concentrated in Europe and the Americas, are often used to set the standards to compare to other states' institutions when talking about governance. Aid organizations and the authorities of developed countries often will focus the meaning of "good governance" to a set of requirements that conform to the organization's agenda, making "good governance" imply many different things in many different contexts.

Http://en.wikipedia.org/wiki/Good_governance

Definition of Governance, Good Governance and a Proposed Framework for Good Governance

Governance is the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation's affairs. It is the complex mechanisms, processes, relationships and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their rights and obligations and mediate their differences. Governance encompasses every institutions and organization in the society, from the family to the state and embraces all methods - good and bad - that societies use to distribute power and manage public resources and problems. Good governance is therefore a subset of governance, wherein public resources and problems are managed effectively, efficiently and in response to critical needs of society. Effective democratic forms of governance rely on public participation, accountability and transparency

A broad conceptual framework for good governance, whether in political or economic decision-making includes six components:

1. Leaders/Decision makers

Since women often lack access to the traditional sources of knowledge, capacity-building and experience (mentoring) that generate men leaders, leadership training is especially important for women. This is especially the case in relation to economic decision-making, where women tend to believe -sometimes mistakenly - that male leaders are better equipped with technical understanding of the relevant issues.

2. Constituencies:

Active and empowered constituencies must be aware of and able to exercise their basic human rights, as well as sufficiently informed about issues and supported by access to relevant information in order to develop a clear agenda.

3. An Agenda:

Women's leadership has sometimes been unfocused and support from the constituency lacking because of the lack of an agreed agenda on which both can focus. This is a particular gap for economic governance, where both women leaders and the women's constituency often feel that they lack technical understanding of the issues.

4. Institutions:

The institutions of governance must be generally open to public scrutiny and subject to accountability through a democratic political system.

5. Information:

"Good" decisions can only be made if both decision makers and their constituencies have access and are able to make appropriate use of "good" information.

6. Accountability Processes:

Institutionalized monitoring and accountability mechanisms enable constituencies to hold their leaders and Government to account.

From another point of View: UNDP work on Governance

Governance can be seen as the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences.

Good governance is, among other things, participatory, transparent and accountable. It is also effective and equitable, and promotes the rule of law fairly. Good governance ensures that the voices of the poorest and the most vulnerable are heard in decision-making over the allocation of development resources, and that political, social and economic priorities are based on broad consensus among the three stakeholders the state, private sector and civil society. All three stakeholders are critical for sustaining

human development: the state creates a conducive politica1 and legal environment; the private sector generates jobs and income; and civil society facilitates political and social interaction. With the advent of globalization and the integration of economies, the state's task is also to find a balance between taking advantage of emerging market opportunities and providing a secure and stable social and economic environment domestically.

UNDP identifies nine core characteristics covering eight key urban issues which measure good governance.

Core characteristics of good governance

1) Participation

All men and women should have a voice in decision-making, either directly or through legitimate intermediate institutions that represent their interests. Such broad participation is built on freedom of association and speech, as well as capacities to participate constructively

2) Rule of law

Legal frameworks should be fair and enforced impartially, particularly the laws on human rights

3) Transparency

Transparency is built on the free flow of information. Processes, institutions and information are directly accessible to those concerned with them, and enough information is provided to understand and monitor them

4) Responsiveness

Institutions and processes try to serve all stakeholders

5) Consensus orientation

Good governance mediates differing interests to reach a broad consensus on what is in the best interest of the group and, where possible, on policies and procedures

6) Equity

All men and women have opportunities to improve or maintain their wellbeing

7) Effectiveness and efficiency

Processes and institutions produce results that meet needs while making the best use of resources

8) Accountability

Decision- makers in government, the private sector and civil society organisations are accountable to the public, as well as to institutional stakeholders. This accountability differs depending on the organisation and whether the decision is internal or external to an organization

9) Strategic vision

Leaders and the public have a broad and long-term perspective on good governance and human development, along with a sense of what is needed for such development.

There is also an understanding of the historical, cultural and social complexities in which that perspective is grounded

Engendering Economic Governance Decision-makers

Economic decision-makers must be aware of the need for, and have the technical capacity to incorporate, a gender perspective into policy and programme analysis. The National Women's Machinery and women in politics must be able to participate effectively in dialogues and debates on economic policy.

Active and empowered constituencies must be created and strengthened among women (and men) to advocate and demand accountability from government and political leaders at the national and international levels for the impact of macroeconomic policy on women.

In a globalized world, linkages need to be built and/or strengthened between national and regional NGOs working on women in politics, women in media and women's human rights and those working on women and trade and women and macroeconomic policy issues

The women's economic agenda must be generally understood by leaders and constituencies. Other actors, particularly key government economic agencies and international economic institutions, must also understand and accept the general validity of the conceptual basis of the women's economic agenda.

The institutions of economic governance must be engendered through advocacy and their active involvement in capacity building under the program

Appropriate data - sex-disaggregated data and gender statistics on the differential impact of macroeconomic policies on women and men, particularly in agriculture, especially unpaid farm work and within the informal sector, especially home-based work, sub-contracted homework and street vending. It should also include data on women's and men's differential contributions to the care economy through domestic work, childcare, family care and community activities.

مراجع الكتاب

وتشتمل على النقاط التالية:

- أولاً: المصادر.
- ثانياً: المراجع العربية.
- ثالثاً: المراجع الأجنبية.
- رابعاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت".

مراجع الكتاب

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم.

2- الأحاديث النبوية الشريفة.

ثانياً: المراجع العربية

1- إبراهيم العيسوي: **التنمية في عالم متغير** (القاهرة: دار الشروق ـ 2003).

2- أحمد جابر حسنين: **الإحباط الإداري، الأسباب والعلاج** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).

3- أحمد جابر حسنين: **الإصلاح الإداري** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).

4- احمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** (بيروت: مكتبة لبنان، 1982).

5- البنك الأهلي المصري: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات"، **النشرة الاقتصادية**، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، القاهرة: 2003.

6- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الإدارة الرشيدة والإصلاح الإداري والمالي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2009).

7- المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 2008).

8- بيتر ف. دراكر: **الإدارة**، الجزء الأول: المهام، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادية الهادي (القاهرة: الدار الدولية، 1995).

9- بيتر ف. دراكر: **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة إبراهيم بن على الملحم، مراجعة مساعد بن عبدالله الغربان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).

10- توفيق محمد عبد المحسن: **اتجاهات حديثة في الجودة والقياس** (القاهرة: دار الفكر العربي: 2008)

11- جاري ديسلر: **إدارة الموارد البشرة**، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).

12- جعفر أحمد العلوان: "الشفافية الإدارية بين المفهوم والتطبيق"، **مجلة التنمية الإدارية**، معهد الإدارة العامة، العدد 102، الرياض: ديسمبر 2012.

13- جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).

14- جمهورية مصر العربية: **القانون رقم 54 لسنة 1964**، الخاص بهيئة الرقابة الإدارية واختصاصاتها في مصر.

15- جمهورية مصر العربية: **دستور جمهورية مصر العربية**، 2012.

16- جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الكلية، **خلاصات**، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" السنة الأولى، العدد 6، القاهرة: فبراير 1993.

17- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

18- حافظ فرج أحمد: **الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** (القاهرة: عالم الكتب، 2006).

19- حاكم محسن محمد: "ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية"، **المؤتمر العربي الثاني عن الجامعات العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب: 2008.

20- حسن نافعة: "المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد"، **مجلة المستقبل العربي**، العدد 310، كانون الأول، 2004.

21- حسني عايش: "الفساد والرشوة في العالم"، **نحو شفافية أردنية**، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان: 2000.

22- خضير كاظم: **إدارة الجودة الشاملة** (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000).

23- رامي الجاغوب: **مقدمة نظام إدارة الجودة** (دبي: معهد دبي لتنمية الموارد البشرية، 2007).

24- ساندرا كان: **المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة**، ترجمة مدحت محمد أبو النصر (القاهرة: المركز القومي للترجمة، وزارة الثقافة، 2014).

25- سيد الهواري: **الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط 12، 2000).

26- سيد عبد القادر: **الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة 9000** (القاهرة: 1994).

27- طارق إسماعيل محمد: **رؤية مستقبلية لتطوير الحوكمة** (القاهرة: البحث المرجعي للترقية إلى درجة أستاذ، المجلس الأعلى للجامعات، 2013).

28- طارق عبد العال حماد، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة"، **مجلة الفكر المحاسبي**، مجلد 14، عدد خاص، القاهرة: 2010.

29- طارق نوير: "تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة"، **المؤتمر الإحصائي الأول**، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الأردن، 2007.

30- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي العامري: **المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: الأعمال والمجتمع** (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005).

31- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي العامري: **المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل** (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط 3، 10).

32- عاكف حلوش: "دور الحاكمية المؤسسية في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد"، **المؤتمر العربي الأول للتطوير والإصلاح الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن: 2008.

33- عامر الكبيسي: "الفساد الإداري"، **المجلة العربية للإدارة**، العدد 1، مجلد 20، حزيران: 2000.

34- عبدالحليم رضا عبدالعال: **تنظيم المجتمع** (القاهرة: دار المهندس، 2005).

35- غازي رسمي أبو قاعود: "أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 26، عدد 7، الأردن: 2011.

36- فيليب ب كروسبي: **الجودة بلا معاناة**، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة سعيد بن عبدالله القرني (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006).

37- محسن أحمد الخضيري: **حوكمة الشركات** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).

38- محمد التويخي: **أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي** (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012).

39- محمد الذنيبات: **"الخدمة المدنية وتكريس النزاهة والشفافية"، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، العدد 60، القاهرة: سبتمبر 2008.

40- محمد الصيرفي: **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري** (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008).

41- محمد العضايلة: **"الشفافية ومكافحة الفساد"**، نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان: 2000.

42- محمد حسن يوسف: **محددات الحوكمة ومعاييرها، ومع إشارة خاصة النمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، القاهرة: يونيو 2007.

43- محمد رياض: **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002).

44- محمد صادق إسماعيل وعبد العال الديربي: **جرائم الفساد بين آليات المكافحـة الوطنيـة والدولية** (القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2012).

45- محمد عبد الغني حسن: **مهارات مقاومـة ومواجهـة الفسـاد** (القـاهرة: مكتبـة تطـوير الأداء والتنمية، 2007).

46- محمد محمد إبراهيم: **الاتجاهات المعـاصرة في منظومـة الإدارة** (القـاهرة: مكتبـة عـين شمس 2005).

47- محمود أحمد الخطيب: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: الإسراء للطباعة والنشر، 2010).

48- محمود فتحي محمد: "العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية"، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية،** كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، عدد 30، جزء 6، 2011.

49- محي محمد مسعد: "دور الشفافية في مواجهة عولمة الفساد"، **مجلة البحـوث القانونيـة والاقتصادية**، كلية الحقوق، جامعة المنوفية، مجلد 12، العدد 24، المنوفية: 2003.

50- مـدحت محمـد أبـو العـربي: **الاتجاهـات المعـاصرة في تنميـة وإدارة المـوارد البشريـة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

51- مدحت محمد أبو النصر: **"الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعيـة" المـؤتمر العربي عن الفكر الجديد في الجودة والبيئة**، المركز الاسـتراتيجي للتـدريب والاستشـارات والدراسات، القاهرة: 192-1 يناير 2003.

52- مدحت محمد أبو النصر: "الشفافية والمساءلة في إدارة وتمويل منظمات المجتمع المدني"، **مجلة القاهرة لبحوث الخدمة الاجتماعية**، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، العـدد 22، الجزء الأول، القاهرة: 2010.

53- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات** (القاهرة: مجموعـة النيل العربية، 2008).

54- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجودة الشاملة وسنه سيجما** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009).

55- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الذات** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

56- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة منظمات المجتمع المدني** (القاهرة: ايتراك للطباعة النيل العربية، 2007).

57- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات علم ومهنة الإدارة** (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).

58- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

59- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك وتعرف على مهارتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).

60- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات الحديثة في الرعاية والخدمة الاجتماعية** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2013)

61- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري والإبداعي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

62- مدحت محمد أبو النصر: **فن ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009).

63- مدحت محمد أبو النصر: **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009).

64- مدحت محمد أبو النصر: **المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة** (القاهرة: المركز القومي للترجمة، وزارة الثقافة، 2014) ترجمة.

65- مدحت محمد أبو النصر: **مهارات التعامل مع فاعلي الخير**، دراسة في تمويل الجمعيات الأهلية في مصر (القاهرة: جمعية اختار أسرة الخيرية، 2014).

66- مدحت محمد أبو النصر: **المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات - المواصفة القياسية 26000** (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

67- مديحة فخري محمود: "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة،" **مجلة مستقبل التربية العربية**، مجلد 18، عدد 73، القاهرة: 2011.

68- نجم عبود نجم: **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

69- نسرين محمود حبيشي: "مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها"، **مجلد الإدارة**، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد 26، العدد 114، القاهرة: 2007.

70- هالة عمر: "محددات الحوكمة ومعاييرها"، **مجلة الإدارة**، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد 49، عدد 1، القاهرة: 2011.

71- هدى محمود حجازي: **رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالاتحادات النوعية** (القاهرة: بحث مرجعي للترقية لدرجة أستاذ، المجلس الأعلى للجامعات، 2014).

72- هيوكوش: **إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها**، ترجمة طلالبن عاير الاحمدي، مراجعة خالد بن سعد بن سعيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002).

73- وليام هـ شاو: **أخلاقيات منظمات الأعمال**، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي (القاهرة: دار الفجر، 005).

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1- Azim Jamal & Harvey Mckinnon: **The Power of Giving** (U. S. A.: Tides Canada Foundation, 2008).

2- B.B. Wolman: **Dictionary of Behavioral Sciences** (U. S. A.: Millo Press, 1973).

3- Bruce Brok: **Quality Management** (N. Y.: Irwin publishers 1992).

4- C. V. Good: **Dictionary of Education** (N. Y.: Grow Hill Book Co 1973).

5- Chopman & Hall: **Total Quality Management** (U. K: Prentice Hall, 2000).

6- Chopman & Hall: **Total Quality Management** (U. K: prentice hall 2000).

7- C. Nicholson & M. DeMoss: **Teaching Ethics and Social Responsibility** (Florida: Stetson University Deland, 2009).

8- Colin Coulson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).

9- Dale Yoder: **Total Quality Management** (U. K.: 1991).

10- European Commission: **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**, Commission Green Paper 2001.

11- G. Bruce Doem & Robert Johnson: **Rules: Multi-Level Regulatory Governance Studies in Comparative Political Economy and Public Policy** (Toronto: University of Toronto Press, 2006).

12- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Heston Publishing Co. 1989) & (N. J.: Prentice Hall Int., Inc., 7th ed. 1997).

13- Harold Koontz & Heinz Weihrich: **Essentials of Management** (U. S. A.: Megraw Hill, 1990).

14- Harold Koontz and Cyil O'Donnell: **Principles of Management** (N. Y.: Mc Graw-Hill, 1972).

15- Helen James: **Governance and Civil Society in Education, Health and Environment**. (N.Y.: Taylor & Francis Group, 2005).

16- Jablanski Joseph, R.: **Implementing Total Quality Management,** (San Dieago: pifeiffer co., 2001).

17- James A. Stoner: Management (N.J.: Prentice Hall, Inc., 6th. ed., 2006).

18- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2nd ed., 2000).

19- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002).

20- John Bank (1992) **The Essence of Total Quality Management** (N. Y.: Prentice Hall.).

21- John Bank: **The Essence of Total Quality Management** (N. Y.: Prentice Hall. 1992).

22- John Case: **Open Book Management** (U. S. A.: Free Press, 1995).

23- John Kelly: **Total Quality Management, Program for the High Performance Business** (N. J.: Alexander Hamilton institute, 1993).

24- John P. Schuster: **The Open Book Management** (N. Y.: John Wiley, 1998).

25- Joseph Heffernan & et. al. (1992) **Social Work and Social Welfare** (St. Panl: West Publication co. 2nd. ed.).

26- Joseph M. Juran: **Juran on Quality by Design** (N. Y.: the Free Press, 1992).

27- Joseph R. Jablanski: **Implementing Total Quality Management**, (san Dieago: pifeiffer co., 2001).

28- Kelly John (1993) **Total Quality Management, a Program for the High Performance Business** (N. J.: Alexander Hamilton Institute).

29- Logothetis N.: **Managing for Total Quality** (N. Y.: prentice Hal, 1992)

30- M. Alamgir: Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: **Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7- 8, 2007.

31- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10^{th} Ed., 2006).

32- Michael Mann: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).

33- Mohammad Zairi: "Social Responsibility," and impact on Society", **The TQM Magazine**, Vol. 12, NO. 3, 2000.

34- N. Logothetis: **Managing for Total Quality** (N. Y.: prentice Hall, 1992).

35- Peter F. Drucker**: An Introductory view of Management** (U.S.A.: Harper's College Press, 1977).

36- Peter F. Drucker: **Management, Tasks, Responsibilities & Practice** (N. Y.: Harper and Row, 1977).

37- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N. V.: Harper and Row, 1954).

38- Phillip B. Crosby: **Quality Is Free** (N. V.: Mc Grow - Hill Book co., 1979).

39- Phillip B. Crosby: **Quality Without Tears** (N. Y.: Mc Grow Hill Book co., 1984).

40- Philip Kotler & Nancy Lee (2005) **Corporate Social Responsibility** (U. S. A.: Prentice Hall).

41- R. Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (U. S. A: Prentice Hall, Inc., 1997).

42- R.M. Gange: **The Conditions of Learning** (N. Y.: Rinehart & Winston, 1970).

43- R. Robbins: **Organizational Behaviour** (N. V.: Prentice Hall, 1998).

44- R. W. Mondy: **Management, Concepts and Practices** (Boston: Allynand Bacon, 1983).

45- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton: on Miffin Co., 1993).

46- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6th ed., 1994).

47- Robert C. Appleby: **Modern Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7th ed., 2000).

48- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, DC: NASW Press, 4th, ed., 1999).

49- Robert Tannenbaum & Warren H. Schrnidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-, June 1973.

50- Roland T. Rust & others: **Return on Quality: Measuring the Financial Impact of your Company Quest** for Quality (Chicago: Probus Publishing, 1994).

51- S. Oakland John: **Total Organization Excellence** (Oxford: Butterworth Ltd., 2001).

52- S. M. Cutlip & et. al.: **Effective Public Relations** (N. J.: Prentice Hall, 1985).

53- Sandra Can: **Key Concepts in Public Relations** (London: Palgrave & Macmillan, 2009).

54- Sayler James: **Total Quality Management** (N. Y.: Mc Grow Hill Book; Co., 1992).

55- Thomas S. Bateman & Carl P. Zelthaml: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).

56- W., J.McGuire: **Business and Society** (N. V.: McGraw-Hill, 1963).

57- William A. Stimson: **Beyond ISO 9000, How to Dynamic World Sustain Quality** (N. Y.: AMACOM, 1998).

58- William Newman: **The Process of Management** (N. J.: Prentice - Hall, 5th ed., 1982).

59- Zaltman J. & Duncan A.: **Social Change** (N. Y.: The Free Press, 2002).

60- John Case: **Open Book Management** (U. S. A.: Free Press, 1995).

61- John P. Schuster: **The Open Book Management** (N. Y.: John Wiley, 1998).

رابعاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت"

- http://asq.org/about-asq/who-we-are-/index. html
- http: //www.accountability.org.uk
- http://www.ie.reitaku-u.ac.jp/-davis/html/ecs-eng-hdocl.html
- http://www.tra.gov.ae/tra_csr-A.php
- http://umranyat.blogspot.com/2007/09/blog-post_25.html
- http://www.wafainfo.ps/pdf/g-0007 html البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
- http://www1.aucegypt.edu/src/engendering/good_governance.html
- http://www.saudicsr.org/news/news6-08.html
- http://www.saudicsr.org
- http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics

تم بحمد اللـه

GOOD
GOVERNANC
THE ART OF MAN
HIGH-QUALITY I

إن نجاح الحوكمة يتطلب وجود نوع من الفهم والاقتناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبة ومكافحة الفساد ...

والكتاب يحاول أن يلقي الضوء على ثقافة الحوكمة الرشيدة وذلك من حيث التطور التاريخي لهذا المفهوم والتعريفات المتاحة له وأهداف وأهمية ومبادئ وأنواع ومستويات وتحديات وعوامل نجاح الحوكمة الرشيدة ...

وفي بداية الكتاب تم تقديم فصلين تمهيديين عن : ماهية الإدارة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة . ثم انتقل الكتاب لعرض أبعاد الحوكمة الرشيدة ، فتم الحديث عن : الفساد وكيفية مكافحته والنزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبة ومنظماتها ، الممارسات الأخلاقية على المستوى الفردي والتنظيمي ، حقوق المستهلك ...

وباختصار فإن هذا الكتاب موجه إلى كل منظمة في الوطن العربي سواءً أكانت شركة أومصنع أو مؤسسة حكومية أو مدرسة أو جامعة أو مستشفى أو جمعية أهلية أو حزب سياسي أو نادٍ رياضي ... ليكون لها هذا الكتاب دليل إرشادي وتوجيهي يشجعها ويساعدها في ممارسة الحوكمة الرشيدة للمساهمة في تحقيق مزيد من النزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبة ومكافحة الفساد ومراعاة حقوق المستهلكين ، والتأكيد على قيم وأخلاقيات العمل والإدارة ، داخل المنظمة وخارجها .

ISBN 978-9-77722-067-5



8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس : 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg

